

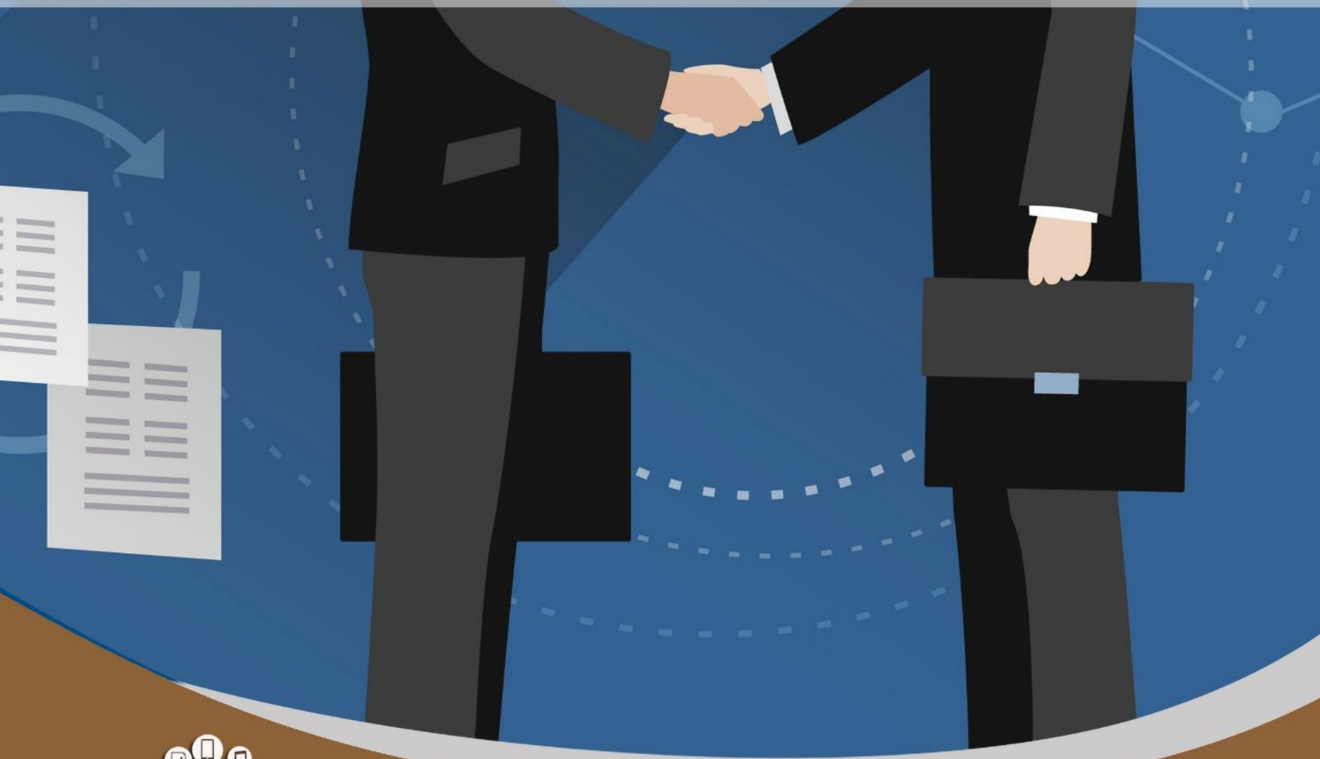


UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
CENTRO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

APUNTE ELECTRÓNICO

Administración Básica

Licenciatura en Contaduría





Plan 2012
2016
actualizado



COLABORADORES

DIRECTOR DE LA FCA
Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez

SECRETARIO GENERAL
Dr. Armando Tomé González

– – – –

COORDINACIÓN GENERAL
Mtra. Gabriela Montero Montiel
Jefa del Centro de Educación a Distancia y Gestión del Conocimiento

COORDINACIÓN ACADÉMICA
Mtro. Francisco Hernández Mendoza
FCA-UNAM

COORDINACIÓN DE MULTIMEDIOS
L. A. Heber Javier Méndez Grajeda
FCA-UNAM

– – – –

COAUTORES PLAN 2012
Mtra. Edith Candelas Ramírez - Mtra. María Evelia García Ortiz
Lic. Martha Patricia García Chavero - Mtra. Mercedes García González

COAUTORES PLAN 2012 (Actualizado 2016)
Mtro. Francisco Hernández Mendoza
Mtra. Gabriela Montero Montiel

DISEÑO INSTRUCCIONAL
L. P. María Cristina Rico León
Mayra Lilia Velasco Chacón
L. P. Cecilia Hernández Reyes

CORRECCIÓN DE ESTILO
Mtro. José Alfredo Escobar Mellado

DISEÑO DE PORTADAS
L.CG. Ricardo Alberto Báez Caballero

DISEÑO EDITORIAL
L.D. y C.V. Verónica Martínez Pérez



Dr. Enrique Luis Graue Wiechers
Rector

Dr. Leonardo Lomelí Vanegas
Secretario General



Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez
Director

Dr. Armando Tomé González
Secretario General



Mtra. Gabriela Montero Montiel
Jefa del Centro de Educación a Distancia
y Gestión del Conocimiento / FCA

Administración básica
Apunte electrónico

Edición: agosto 2018.

Facultad de Contaduría y Administración
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria
Delegación Coyoacán, C.P. 04510, México, Ciudad de México.

ISBN: En trámite
Plan de estudios 2012, actualizado 2016

Hecho en México

OBJETIVO GENERAL

El alumno comprenderá la importancia del estudio de la teoría administrativa y su aplicación en las organizaciones, mediante el desarrollo de un pensamiento estratégico, ético e innovador.

TEMARIO OFICIAL

(96 HORAS)

	Horas
1. La administración y las organizaciones	18
2. Teoría administrativa. Surgimiento y evolución	18
3. Funciones de la administración o proceso administrativo	28
4. Principales áreas funcionales	20
5. Introducción al pensamiento estratégico	6
6. La ética y la responsabilidad social de las organizaciones	6
TOTAL	**96**

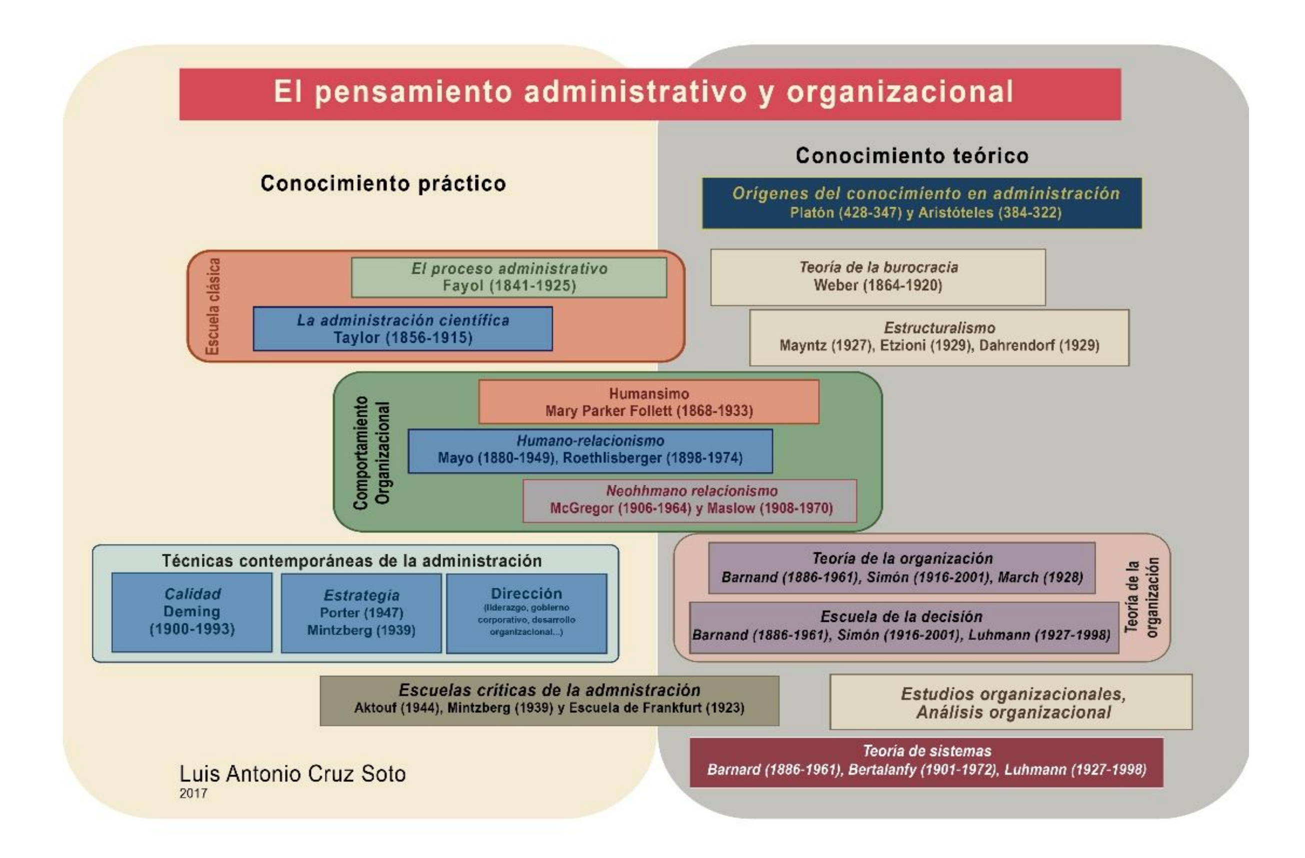
INTRODUCCIÓN GENERAL

La administración es fundamental para la formación de administradores, pues en su categoría de universalidad permite a todo profesionista desarrollar de manera exitosa tanto su pensamiento como sus funciones y responsabilidades dentro de las organizaciones. Además, es imprescindible en la producción de bienes o servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad. Este éxito, llamado también *resultado efectivo y eficiente*, es el objetivo principal de esta disciplina.

Al igual que el ingeniero o el economista, el administrador busca afanosamente la productividad de una empresa y los mayores rendimientos posibles de la inversión a que se recurre. Es por ello que la administración de las organizaciones se convierte en una práctica imprescindible donde se busca tanto el beneficio de un ente productivo como la armonía del mismo con su medioambiente externo. Para ello, es necesario considerar, además de los orígenes del pensamiento administrativo, su aplicación en la práctica laboral, a través de una herramienta fundamental: el proceso administrativo. Es en este punto donde se manifiesta más el fenómeno administrativo.

Los orígenes de la administración se remontan a los tiempos en que el hombre aprendió que para subsistir debía trabajar y buscar en sus actividades un mayor rendimiento, y se organizó en grupos para alcanzar sus objetivos. Esto le significó aplicar de alguna manera la administración.

Paulatinamente, la humanidad fue comprendiendo cómo debía organizarse para satisfacer mejor sus necesidades. Fue acumulando experiencias que empíricamente pasaron de generación en generación, y cada vez requirieron mayor organización. Surgieron los líderes, quienes se encargaban de guiar las actividades.



En esta dinámica, ya se perciben actos administrativos (planeación, organización, dirección y control) para satisfacer de manera más eficiente las necesidades básicas. Tiempo después, el cambio de la vida primitiva a las civilizaciones trajo consigo el desarrollo de estructuras y organizaciones más formales. Surgieron conceptos como valor e ideología, y aspectos materiales que evolucionaron hasta alcanzar los niveles actuales de la administración.

Henry Fayol fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial; advirtió que todas las tareas deben estar planificadas, organizadas, dirigidas y controladas desde los altos cargos administrativos, en esto consiste el proceso administrativo. Para ello, estableció catorce principios de la administración y dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos denominados *funciones básicas de la empresa*. También concibió a la organización como una entidad abstracta (dirigida

por un sistema racional de reglas y autoridad) que justifica su existencia a través del cumplimiento de los objetivos, y para lograrlo debe coordinar sus recursos. El encargado de llevar a cabo esta actividad es el administrador, quien hará las tareas de prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, independientemente del lugar o tipo de empresa (universalidad del proceso administrativo). En consecuencia, estudiar la administración como un proceso implica dividirla, analizarla y describirla en sus partes fundamentales; en la práctica, en mayor o menor medida, estas etapas se ejecutan simultáneamente.

Muchos autores, tanto extranjeros como nacionales, se han ocupado en el estudio de la administración y sus funciones. Cada uno presenta sus conclusiones.

Esta asignatura es fundamental para los futuros administradores, en tanto aborda las organizaciones y la práctica administrativa. Tiene como objetivo proporcionar al estudiante un panorama global de la administración enfocada a las empresas, y de cómo han concebido distintos autores el proceso administrativo y las áreas funcionales.

En la **unidad 1,** analizarás diferentes definiciones del término administración, y podrás elaborar una propia, desde los enfoques técnico, humanístico, social y científico. La práctica administrativa es *universal*: puede aplicarse en todo tipo de organismo, empresarial, social, etcétera. Aprenderás cuáles son las funciones básicas de la administración, desarrolladas por los administradores, quienes se encargan de encaminar todas las acciones hacia el logro de los objetivos organizacionales, mediante el desempeño de diferentes roles administrativos, sin importar la denominación del puesto.

La **unidad 2** es un viaje a través del tiempo para ilustrarte sobre la forma como la administración ha venido manifestándose, desde las civilizaciones antiguas hasta nuestros días. Esto te permitirá analizar cómo ha evolucionado el pensamiento administrativo y con ello la práctica administrativa, así como los principales enfoques a través de la historia.

La **unidad 3** te permitirá introducirte en el estudio de la práctica administrativa, donde el proceso administrativo es el tema central, considerado, desde la escuela clásica, como el principal y único motor que permite aplicar la administración como una herramienta técnica a través de la planeación, organización, dirección y control (etapas básicas para su aplicación).

En la **unidad 4**, conocerás las áreas funcionales de una organización. Primero, se analiza la administración desde su conceptualización para comprender, más tarde, su práctica administrativa; luego, se ubica en un orden social a través del estudio de las organizaciones, y luego se aterriza de manera especial en su aplicación específica dentro de la organización. Esta aplicación se identifica en los objetivos que persiguen para el logro de los resultados de cada área de trabajo dentro de las organizaciones. Áreas como personal, ventas, producción y finanzas son los contenidos de estudio de este tema.

En la **unidad 5,** abordaremos el tema de planeación estratégica desde dos vertientes. La primera se considera como un complemento a lo que aprendiste en la unidad referente al proceso administrativo, ya que la planeación estratégica es parte de la clasificación de la planeación en general. Y la segunda es un estudio completo del ambiente organizacional externo, mediante la utilización de herramientas específicas como la matriz de evaluación de factores externos, FODA y *benchmarking*, para conocer los escenarios organizacionales en que estamos inmersos.

Por último, en la **unidad 6**, estudiarás un tema insoslayable para cualquier profesionista: la ética y la responsabilidad social. Cualquier organización se encuentra comprometida cada día más con su sociedad, clientes y proveedores, así como con sus propios trabajadores. El objetivo del tema es reflexionar sobre el papel de los profesionistas y las organizaciones en el mundo actual.

ESTRUCTURA CONCEPTUAL

I

Identificará qué es la administración y cómo se aplica dentro de la organización.

II

Conocerá los fundamentos de cada una de las escuelas de administración.

III

Aprenderá cuáles son las funciones de la administración (proceso administrativo), herramienta fundamental dentro de la organización.

IV

Aplicará los conocimientos de las escuelas de administración, así como las funciones básicas de la administración (proceso administrativo), dentro de las áreas funcionales de la organización.

V

Conocerá las bases de la planeación estratégica a través del análisis FODA, logrando obtener resultados adecuados para una correcta toma de decisiones en la organización.

VI

Analizará el cumplimiento de su responsabilidad social y ética en la empresa.

El alumno comprenderá la importancia del estudio de la teoría administrativa y su aplicación en las organizaciones, mediante el desarrollo de un pensamiento estratégico, ético e innovador.



UNIDAD 1

LA ADMINISTRACIÓN Y LAS ORGANIZACIONES

UNAM FCA
CED:GEC
Centro de Educación a Distancia y Gestión del Conocimiento

Plan 2012
2016
actualizado

OBJETIVO PARTICULAR

El alumno identificará la relación existente entre la administración, la organización y los administradores para comprender la importancia de la función del profesional en administración en las organizaciones.

TEMARIO DETALLADO

(18 HORAS)

1. La administración y las organizaciones
1.1. Generalidades de administración: concepto, características y ámbitos de aplicación de la administración
1.2. Generalidades de las organizaciones: concepto, clasificación y características
1.3. El administrador: perfil profesional, funciones y roles
1.4. El espíritu emprendedor

SINOPSIS DE LA UNIDAD

Generalidades de la administración

- **Concepto.** Como proceso: planear (¿qué se va hacer?), organizar (¿cómo se va hacer?), dirigir (ver que se haga) y controlar (¿cómo se ha hecho?). Como técnica (procedimientos, normas, políticas y reglas) y como ciencia (universalidad, especificidad y unidad temporal).
- **Características**. Universal, específica, unidad temporal, etcétera.
- **Ámbitos de aplicación.** Todas las organizaciones, públicas, privadas, lucrativas y no lucrativas.

Generalidades de las organizaciones

- **Concepto.** Como empresa, como sistema, como estructura social.
- **Clasificación.** Industriales, comerciales, de servicio, extranjeras, nacionales, pequeñas, medianas, grandes, etcétera.
- **Características.** Complejidad, tamaño, rutina estandarizada.

El administrador

- **Perfil profesional.** Conocimientos, habilidades, actitudes, para la formación de gerentes, directivos, supervisores, coordinadores, jefes de área, etcétera.
- **Funciones.** Fortalecer la cultura organizacional, promover la eficiencia y eficacia, detectar las necesidades de la organización, generar el cambio planificado, promover un estilo de liderazgo participativo (administración participativa).
- **Roles.** Interpersonal, decisional, informativo.

El espíritu emprendedor

- **Crear una organización.**
- **Aprovechar las oportunidades.**
- **Satisfacer necesidades no cubiertas generando valor agregado y monetario.**
- **Crear e innovar.**
- **Emprendedor.**

INTRODUCCIÓN

Para comprender qué es la administración, el primer paso es ubicar los elementos que componen su práctica, reconocer diversos autores que la han definido desde diferentes enfoques y puntos de vista. La mayoría de ellos coinciden en algunos elementos; por ejemplo, que está ligada directamente a la consecución de objetivos comunes por medio del esfuerzo de las personas y la utilización de recursos.



La administración se entiende como una disciplina orientada al cumplimiento de objetivos organizacionales mediante la coordinación del esfuerzo humano y el uso de recursos materiales, financieros y tecnológicos. Así, la práctica administrativa es un reflejo de la evolución de las organizaciones, cuyo papel en la sociedad es responder a las necesidades de ésta y generar escenarios que permitan un desarrollo efectivo en los campos de la ciencia y tecnología.

Como disciplina de estudio, la administración necesita auxiliarse de otras técnicas y áreas del conocimiento, como las matemáticas, psicología, derecho, economía, sociología, informática, entre otras, y aunque éstas no van a convertirla en una ciencia como tal, sí fundamentan las acciones y decisiones que tome el administrador como responsable de una organización. Por ello, las organizaciones exigen profesionistas cada vez más completos no solo en su área, sino también en

conocimientos multidisciplinarios. La administración es uno de esos campos del saber que ningún profesionista debe desdeñar, sobre todo si su objetivo es triunfar y obtener los mejores puestos en las empresas donde colabora, ya que las empresas necesitan que alguien dirija y supervise las actividades: jefe, gerente, supervisor, vicepresidente, etcétera.

Henri Fayol, iniciador de la teoría clásica, establece que todos los administradores deben desempeñar ciertas funciones de la administración: planear, organizar, dirigir y controlar, y encaminarlas al logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, algunos especialistas de la administración, como Henry Mintzberg, efectuaron estudios para determinar que el administrador realiza 10 roles gerenciales o administrativos, clasificados en tres series: relaciones interpersonales, relación con la transferencia de información y toma de decisiones. Los administradores hacen más que sistematizar y procesar la información antes de tomar decisiones.



También es importante diferenciar entre el significado de la palabra *organización* como etapa de proceso administrativo (función de organizar), como sistema y como un ente social. Además de entender y analizar que la administración tiene dimensiones globales que encierran a la innovación y al espíritu emprendedor, definido como una persona que crea una organización, que se atreve a llevar su idea adelante, con espíritu innovador y emprendedor, para aprovechar una oportunidad y satisfacer con ella una necesidad.

1.1. Generalidades de administración: concepto, características y ámbitos de aplicación de la administración

Concepto

En su libro *Administración moderna*, Reyes (2003) observa que la palabra administración se forma con el prefijo *ad* ('hacia') y *ministratio*, de *minister*, a la vez de *minus* (comparativo de inferioridad), y del sufijo comparativo *ter*. Así, *minister*, a diferencia de *magister* (comparativo de superioridad), refleja un estado de inferioridad y expresa subordinación y obediencia: 'el que realiza una función bajo el mando de otro', 'el que presta un servicio a otro'. Por tanto, desde esta perspectiva etimológica, la administración es una función humana subordinada a las necesidades de quien la demanda, y el administrador se considera como un protagonista subordinado que presta sus servicios y está a las órdenes y demandas del patrón.

Entonces, se puede definir la administración de acuerdo con la percepción que se tiene de la misma. Si lleváramos a cabo una encuesta sobre qué se entiende por administración, las respuestas seguramente variarían. Algunos dirían que es un lugar físico donde se tramitan permisos, licencias, etcétera; otros la percibirían como la manera de aplicar un producto (por ejemplo, "adminístrese vía oral"). Tendríamos diferentes conceptos. Pero, si la aplicamos a empresarios, emprendedores, líderes de todas las actividades en nuestra sociedad, contadores, administradores, economistas, docentes, etcétera, posiblemente las respuestas se enfocarían a definirla en función de lo siguiente.

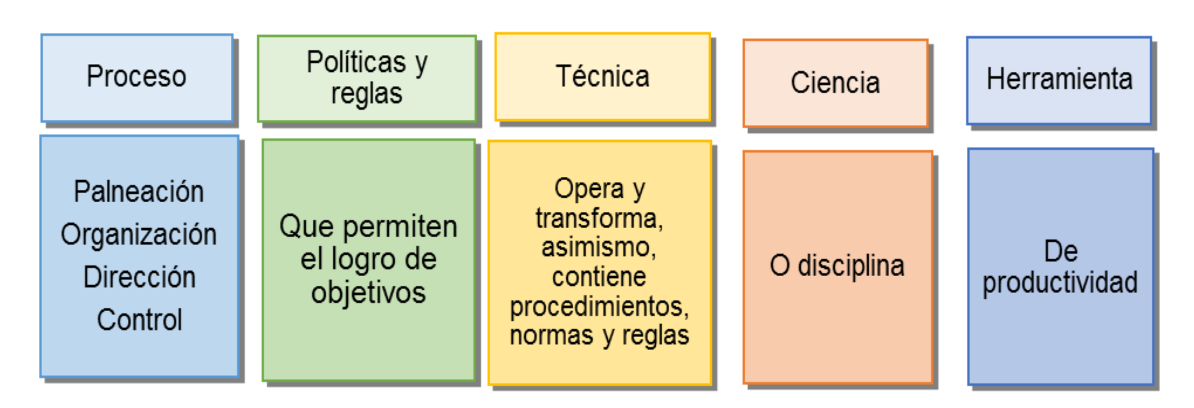


Figura 1.1. Formas de definir a la administración

Diversos autores modernos de la administración la han definido así:

Autor(es)	Definición de administración
Idalberto Chiavenato (2006, pág. 2)	Conducción racional de las actividades de una organización, con ánimo de lucro o sin éste.
Harold Koontz y Heinz Weihrich (2017, pág. 5)	Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcanzarán con eficiencia metas seleccionadas.
James Stoner, D. Gilbert y Edward Freeman (1996, pág. 7)	Proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los integrantes de una empresa u organización, y de utilizar la totalidad de los recursos organizacionales para alcanzar las metas establecidas.

Tabla 1.1. Enfoques de la administración

Podríamos citar más definiciones muy parecidas, sin que ninguna de ellas sea absoluta o definitiva. Simplemente son puntos de vista, o enfoques, porque la administración se aplica de manera universal, pero cada individuo y organización la adaptan a sus necesidades y entornos. Hay, en consecuencia, tantas concepciones válidas como oficios, organismos y entornos existen. Así, la tarea de cada uno de nosotros es comenzar a elaborar una definición, conscientes de que ésta evolucionará conforme vayamos teniendo nuevas experiencias.

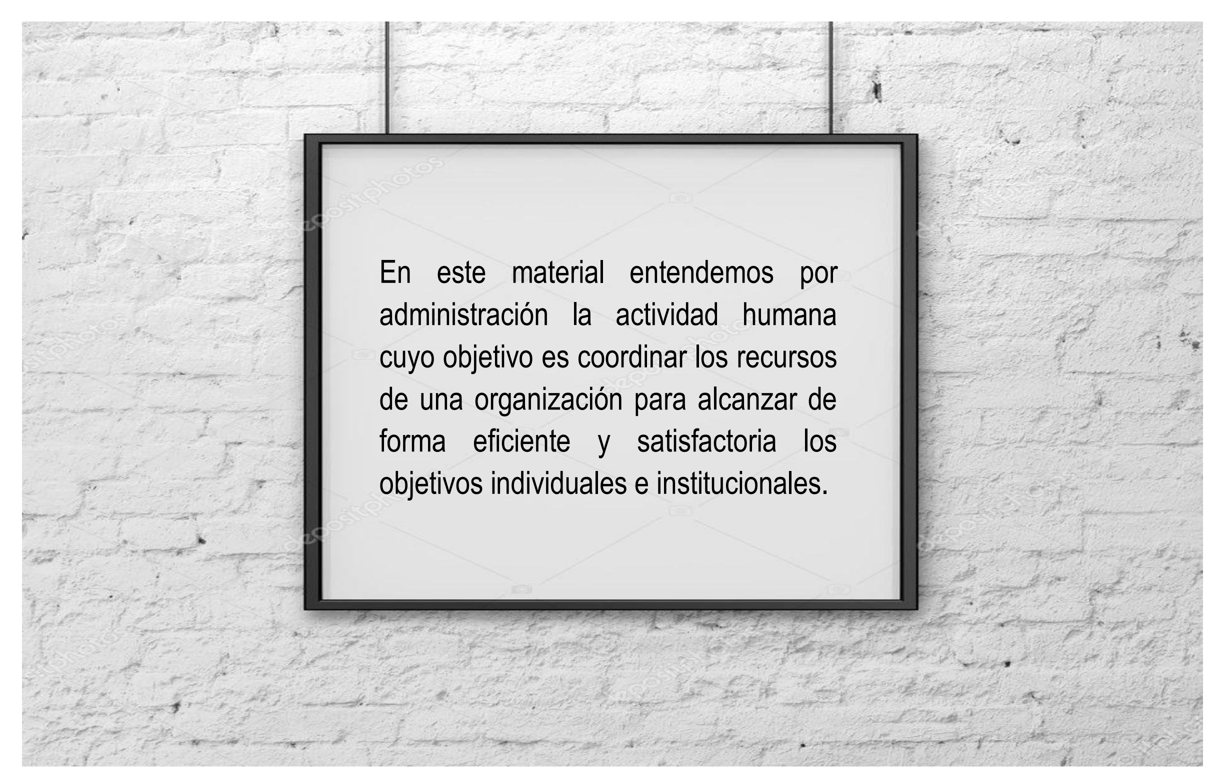


Figura 1.2. Definición de administración

Este concepto no engloba de modo absoluto los puntos de vista de todas las organizaciones en la sociedad, sino que describe concretamente su razón de ser. Asimismo, aunque esta disciplina se relaciona con el mundo de los negocios, éste es solamente una parte de su quehacer (en esto radica la universalidad de la administración: está dirigida a toda actividad humana).

Características

Dentro de las características de la administración, encontramos las siguientes.



UNIVERSALIDAD. Se aplica a todo organismo social, público o privado, e internamente en todos los niveles de responsabilidad. Es decir, donde quiera que exista un organismo, estará presente la administración, pues siempre habrá la coordinación sistemática de todos los recursos del ente social.



ESPECIFICIDAD. Al igual que todas las ciencias del conocimiento, además de ser universal, es específica, de acuerdo con las necesidades de cada organismo. Tiene características que la hacen única y la distinguen de otras ciencias; aunque se auxilia de las disciplinas jurídicas, económicas, contables, etcétera.



UNIDAD TEMPORAL. Para su estudio académico, las fases o etapas de la práctica administrativa se analizan de manera específica, pero se aplican una y todas a la vez. Cuando planeamos, estamos también organizando, dirigiendo y controlando; cuando dirigimos, planeamos, organizamos y controlamos, y así sucesivamente con las otras etapas. De tal forma que, aunque se distingan etapas, fases y elementos del proceso administrativo por separado, este proceso es único.



UNIDAD JERÁRQUICA. Todas las personas que tienen el carácter de "jefe" dentro de un organismo social, de una u otra forma participan de la administración, de acuerdo con su nivel jerárquico y el grado de responsabilidad conferido.



INSTRUMENTAL. La administración en sí misma constituye un instrumento para llegar a un lugar (fin, objetivo, meta), pues su propósito es llegar a resultados correctos y con eficiencia y efectividad, previamente establecidos.



FLEXIBLE. La administración es flexible en tanto se adapta a las necesidades particulares de un organismo social, actuando en función de los requerimientos del organismo.



INTANGIBLE. Se trata de un proceso que solamente puede ser evaluado a través de los resultados obtenidos.



VINCULANTE. La vinculación se da en función de lo que aporta cada miembro del organismo social, en persecución de un objetivo u objetivos comunes, a través de la asignación de roles, actividades, procesos y áreas encargadas de su ejecución.



DIVERSA. Se refiere a que quien la ejerce, a su vez, asume diferentes roles.

Tabla 1.2. Características de la administración

Ámbito de aplicación de la administración

Como ya lo revisamos, la administración consiste en dirigir un organismo social (empresa, institución, etcétera) a través de un proceso que consiste en planear, organizar, dirigir y controlar recursos económicos, humanos, materiales y técnicos, con el apoyo de herramientas y técnicas sistematizadas, para alcanzar objetivos que fueron determinados de antemano. Por tanto, el campo de trabajo de los profesionales de esta disciplina comprende a todas las organizaciones, ya sean privadas, públicas, con fines de lucro, sin fines de lucro, independientes, etcétera. Pero su origen no es actual, ha acompañado al hombre desde que nació; hoy día, se extiende a todos los ámbitos, y por su carácter universal la encontramos en todos los organismos sociales, en todos los actos que realizamos. Sin una buena administración, ningún acto tendrá éxito, de ahí la importancia de su aplicación.

Al ser una ciencia social, la aplicación más específica de la administración se manifiesta en:

1. Buscar elevar la productividad de una empresa con eficiencia y eficacia, para alcanzar los objetivos organizacionales.

2. Organizar y coordinar de manera adecuada los recursos humanos, técnicos, materiales, financieros, etcétera.

3. Ayudar y apoyar a las personas a que realicen mejor sus funciones, a fin de que se trabajo sea más efectivo.

4. Preveer para poder enfrentar las condiciones cambiantes del medioambiente externo y corregir errores en el trabajo.

5. Trabajar en equipo, propiciando una buena comunicación con el personal y por ende un buen ambiente laboral.

6. Trabajar mediante procesos relacionados con la planeación, organización, dirección y control de todos los recursos para alcanzar los resultados esperados.

7. Establecer planes, programas, políticas, procesos, procedimientos, estructuras administrativas, manuales administrativos, una supervisión adecuada, el establecimiento de estándares, medición y corrección, etcétera.

Figura 1.3. Ámbito de aplicación de la administración

Funciones

Ya hemos definido a la administración como el proceso que consiste en planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, técnicos y financieros encaminados al logro de los objetivos organizacionales. Rodríguez (1998) afirma, además, que es un proceso evolutivo que se adapta e influye en las condiciones políticas, sociales, económicas y tecnológicas, haciendo uso de ellas para lograr, en forma más satisfactoria, los objetivos que persigue. De esta forma, la teoría clásica de la administración nace de la necesidad de encontrar lineamientos para

administrar organizaciones complejas, y así abrió el camino a toda una escuela sobre la naturaleza de la alta gerencia. Fayol fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial y vislumbró que todas las tareas deben estar planificadas, organizadas, dirigidas y controladas desde los altos cargos administrativos. Para ello, estableció los 14 principios y dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos (funciones básicas de la empresa). Asimismo, concluyó que la administración de una empresa requiere del ejercicio constante de ciertas responsabilidades directivas: planear, organizar, dirigir y controlar (etapas del proceso administrativo), las cuales constituyen la parte central de la administración y conducen a alcanzar los objetivos organizacionales.

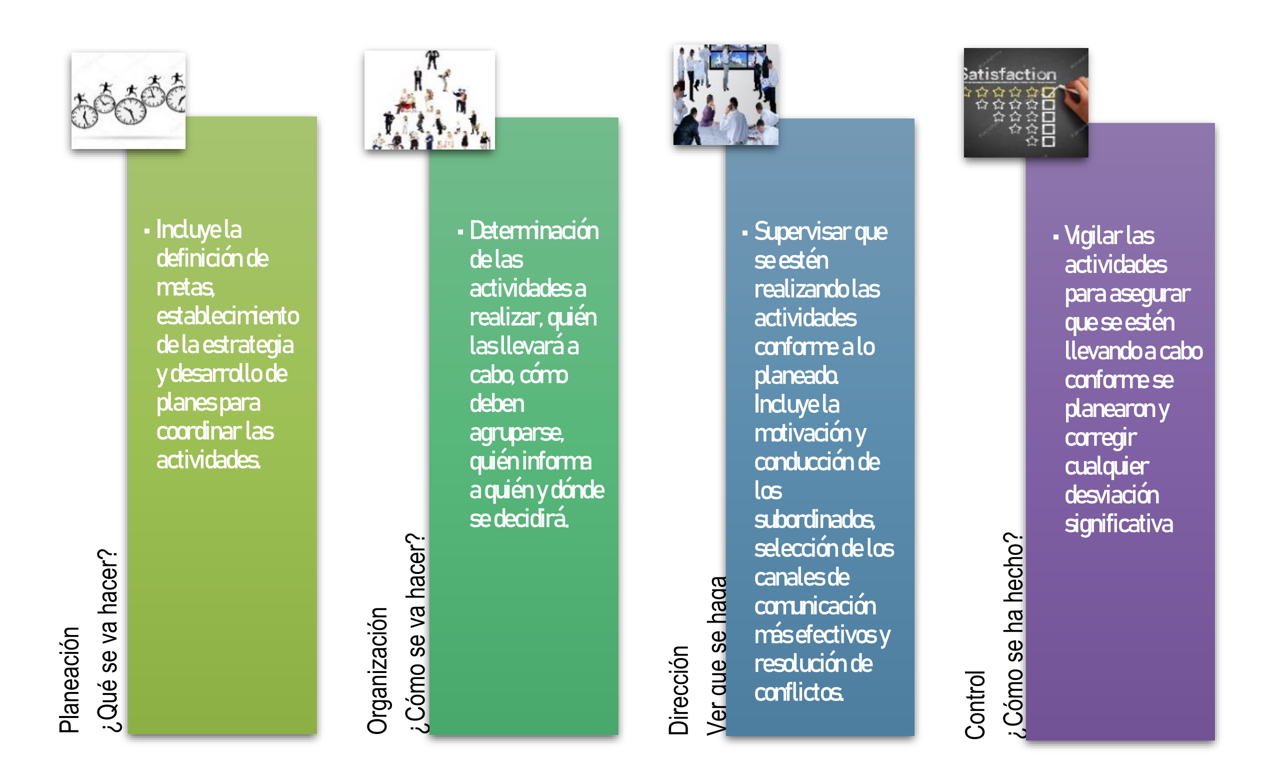


Figura 1.4. Etapas del proceso administrativo
Fuente: Stephen Robbins, 2014, *Administración. Teoría y práctica*, p. 6.

Por otro lado, autores como Rodríguez (1998) comentan que conviene señalar la posición del proceso administrativo en relación con el marco total de referencia, es decir, el administrador recurre a los recursos básicos y los sujeta a una filosofía

administrativa que sigue al proceso de administración. Sin embargo, tanto la filosofía del administrador como la aplicación del proceso de administrción están influenciadas por factores del ambiente que condicionan, restringen e influyen en las decisiones y acciones adminitrativas.

Esto conduce a la efectividad de la administración: lograr el trabajo correcto. A partir de aquí, los resultados son individuales o colectivos.

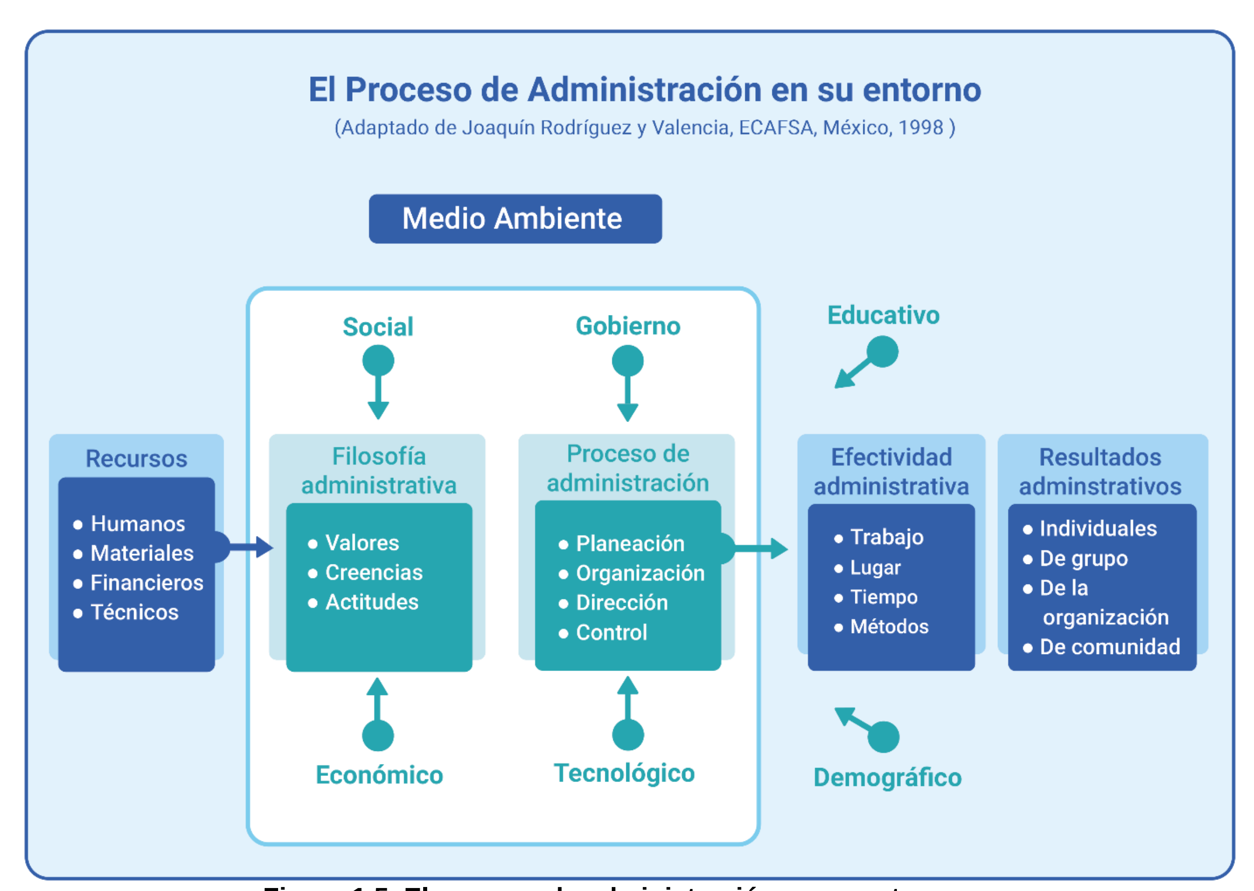


Figura 1.5. El proceso de administración en su entorno
Fuente: Joaquín Rodríguez, (1998). ***Introducción a la administración con enfoque de sistemas*****, p. 243.**



1.2. Generalidades de las organizaciones: concepto, clasificación y características

Concepto

Amitai Etzioni, en su obra *La organización moderna* (en Ríos Szalay y Paniagua, 2007, p. 128) [1], escrita en la década de 1960, hace referencia a la siguiente frase: “la sociedad es una sociedad organizacional”. Siendo así, vale la pena hacer un análisis y reflexión sobre la existencia e importancia de las organizaciones.

La palabra organización tiene diferentes acepciones: etimológicamente, proviene del griego *organon*, ‘instrumento’ (en castellano, tenemos la palabra organismo[2]); entidad o grupo social; proceso; sistema.

[1] Esta frase nos hace recordar la influencia que tienen las organizaciones en nuestras vidas: nacemos, crecemos, nos desarrollamos y morimos en ellas.
[2] Implica necesariamente partes y funciones diferentes, pero que en conjunto tienen un fin común e idéntico. Cada parte pone una actividad distinta, sin perder de vista que esa acción debe complementar a las otras partes y ayudar a que esas otras partes se construyan y ordenen en función de los recursos.

Como sistema	• Sistema sociotécnico incluido en otro más amplio, que es la sociedad con la que interacciona, influyéndose mutuamente (conjunto de reglas o principios enlazados y ordenados entre sí, para llegar a un mismo fin).
Sistema social	• Integrada por individuos y grupos de trabajo que responde a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollando actividades y aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes.
Como proceso	• Como segunda etapa del proceso administrativo, se refiere a la optimización de los recursos, a través del ordenamiento y distribución del trabajo de forma estructurada y sistematizada entre el personal.

Figura 1.6. Conceptualización de las organizaciones

La organización es un término que se utiliza en diferentes sentidos y campos, igual para referirnos a las actividades que va a realizar un grupo de personas o para designar a una estructura formalizada de funciones y puestos diseñados de antemano, donde se establecen las relaciones, niveles de autoridad y jerarquías, etcétera. De este modo, varios estudiosos de la administración han profundizado en la teoría de la organización[3] y encuentran diferentes elementos para conceptualizar el término.

[3] La teoría organizacional estudia las estructuras organizacionales y su diseño. Comprende el análisis comparativo entre la propuesta de la teoría clásica, la escuela estructuralista, el enfoque de sistemas y el de contingencias. En otras palabras, se encarga del análisis comparativo de todas las corrientes relacionadas con la organización; y de la descripción y explicación de la naturaleza, tipología, estructura, procesos y funciones de las entidades.

Características

Entre las características de las organizaciones, podemos considerar:

- **Complejidad.** Dependiendo el tamaño de la empresa, serán los niveles, coordinación e integración.
- **Anónimo**. Se realizan las funciones y actividades sin considerar quién las realiza.
- **Rutina estandarizada**. Proceso o procedimientos, canales de comunicación establecidos que existen de manera rutinaria en una organización. Aunque en las grandes organizaciones es muy común integrar grupos informales que mantienen una acción o comunicación personalizada, es decir, informal, cuyo poder en ocasiones es más fuerte que el de las estructuras formales establecidas.
- **Especialización de funciones.** Tendencia hacia la especialización de funciones.
- **Tamaño**. Depende del número de empleados.

Según Hampton (1991), los elementos de la organización se pueden agrupar en tres características principales:

1. Las organizaciones son grupos colectivos y estables (las personas se reúnen para formar grupos colectivos).	**2. Las organizaciones se distinguen de los grupos temporales como las multitudes y la famila** (características internas de las organizaciones).	**3. Las organizaciones tienen una interacción con el medioambiente** (se sostienen relaciones de intercambio).
• Un grupo de personas. • Relativa permanencia o existencia ininterrumpida. • Una característica común de la sociedad moderna.	• Orientación a un fin o meta comunes o limitados. • Actividades y responsabilidades diferenciadas. • Jerarquía de autoridad. • Coordinaciones racionales deseadas.	• Interacción con el ambiente. Toma y proporciona cosas del ambiente influyendo y siendo influenciado por el mismo.

Figura 1.7. Características de las organizaciones

Otras características generales de las organizaciones:

- Cuentan con una estructura formal (organigrama) que nos permite detectar aspectos de autoridad y comunicación.
- La existencia de propósitos o fines que sirven como guía de acción.
- Cuentan con recursos de todo tipo: financieros, técnicos, humanos de información, tecnológicos, etcétera.
- Poseen reglas, políticas, normas, procedimientos que amoldan su conducta y determinan disciplina que trasciende en eficiencia.
- Cuentan con centro de poder y división de trabajo y responsabilidades.
- Cuentan con personalidad jurídica propia y asumen responsabilidades propias.
- Son escenarios de interacción social.

De esta manera, podemos concebir diferentes puntos de vista para conceptualizar a las organizaciones (social, económico, legal, psicológicos, financiero, etcétera). Así, las organizaciones se presentan en nuestro contexto como estructuras sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para satisfacer necesidades de la comunidad (Larocca, 1998), y en ocasiones son creadas por mandato gubernamental. Además, están conformadas por normas, políticas, líneas de autoridad y comunicación. Asimismo, cuentan con ciertos instrumentos administrativos para ser observadas desde el exterior, y de esta manera contactar con la sociedad en general, en cuanto a sus valores, cultura, objetivos y misión en general.

Para concluir con esta explicación (naturaleza de las organizaciones), es oportuno incluir las definiciones de los siguientes autores (Larocca, 1998, p. 29):

Daniel Katz y Robert Kahan	“Las organizaciones representan un dispositivo social para el logro eficiente de propósitos determinados que utiliza medios grupales. Tienen fines sociales que cumplir y objetivos a lograr en un periodo para satisfacer a aquéllos. Estos objetivos son distintos a los que persiguen sus miembros individualmente considerados”.
Amitai Etzioni	“Las organizaciones son instrumentos que han sido creados para servir a una o más finalidades específicas”.
Allen	“La organización es una estructura o un mecanismo que permite a seres vivientes trabajar juntos con efectividad”.

Tabla 1.3. Definiciones de organización por diferentes autores

Finalmente, cuando nos referimos a la organización, también pensamos en una empresa[4], y nos preguntamos ¿cuál es la diferencia? Ésta radica en que la empresa siempre perseguirá un fin de lucro, mientras que una organización no necesariamente persigue el mismo fin.

[4] La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad y creó satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, esfuerzo e inversiones de los empresarios. En la actualidad, su función no se limita a esa actividad de lucro. Al estar formada por individuos, alcanza la categoría de un ente social con características y vida propias que favorecen el progreso humano; asimismo, promueve la autorrealización de sus integrantes e influye directamente en el avance económico del medio social en donde actúa. En toda empresa, el factor humano ha sido decisivo, por eso la administración establece los fundamentos para armonizar los numerosos y, en ocasiones, divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

La **empresa** es:

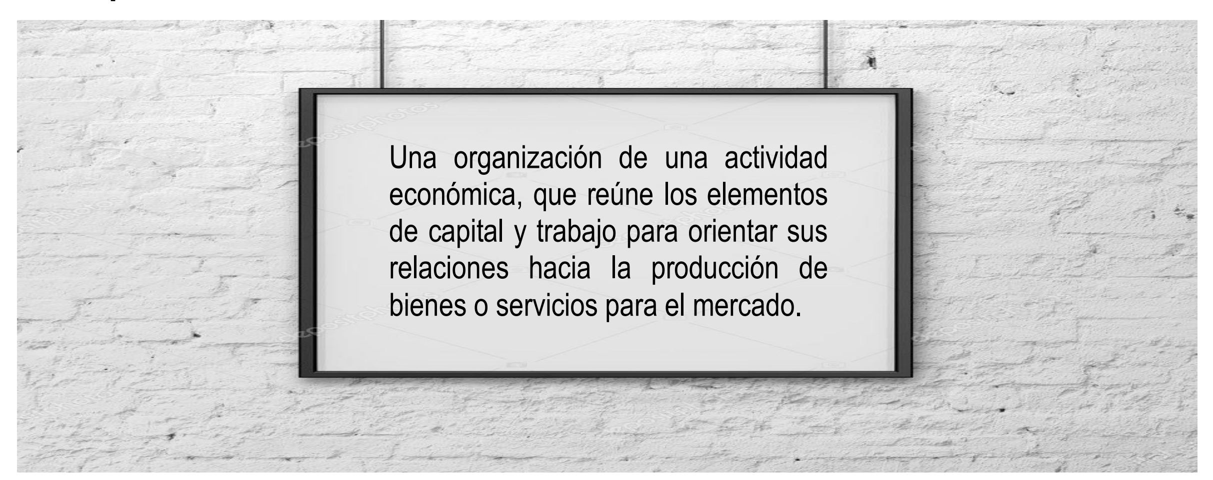


Figura 1.8. Definición de organización como empresa

Ahora bien, los recursos con los que una empresa cuenta para llevar a cabo sus funciones son:

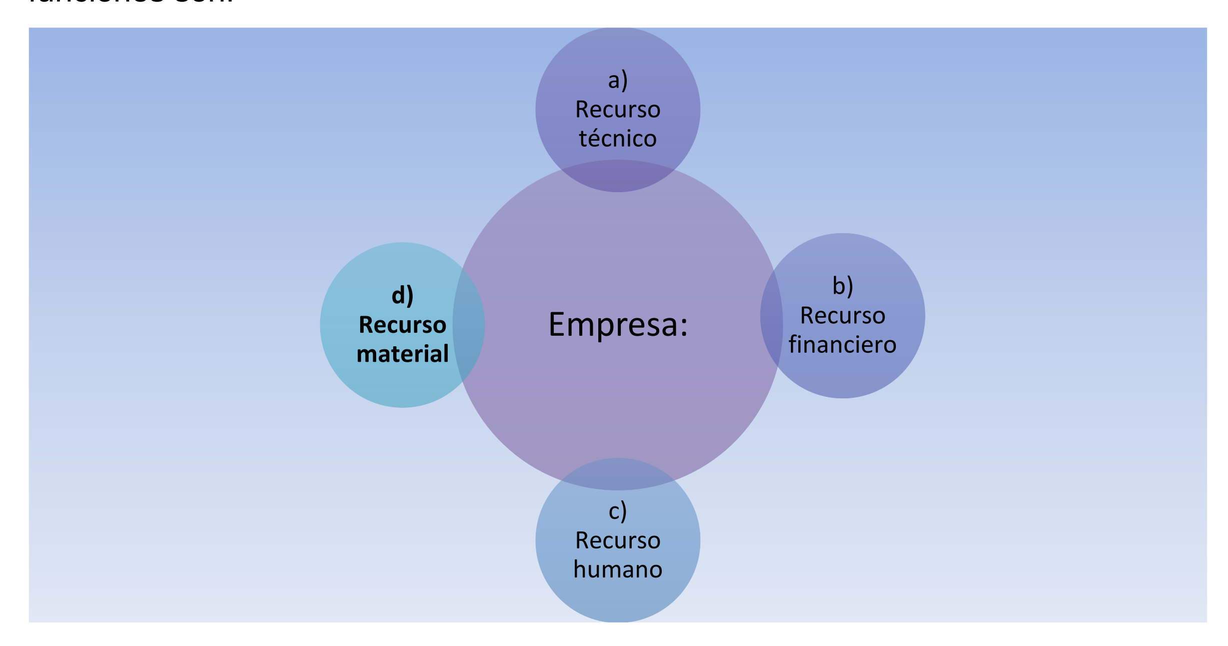


Figura 1.9. Recursos de la empresa para realizar sus funciones

Una empresa debe estar constituida bajo un marco legal, con base en un documento denominado acta constitutiva. La forma como puede hacerlo es variada, ya sea a través de una propiedad individual, colectiva o anónima, etcétera.

Clasificación

Desde el punto de vista de su actividad, giro, origen del capital y magnitud, las empresas pueden clasificarse de manera general como:

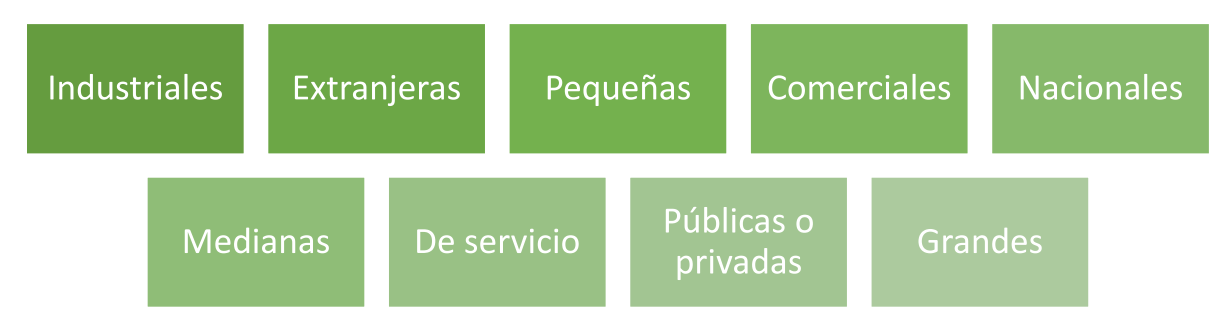


Figura 1.10. Clasificación general de las empresas

Algunos autores las clasifican de esta forma:



Figura 1.11. Clasificación de las empresas

Según Münch (2010), la clasificación de las empresas es la siguiente.

ACTIVIDAD O GIRO	RÉGIMEN	ORIGEN DEL CAPITAL	MAGNITUD
Industriales - Extractivas - Manufactureras Comerciales - Mayoristas - Minoristas - Comisionistas - Multinivel De servicio - Transporte - Turismo - Educación - Salud - Financieras - *Outsourcing*	Jurídico -Sociedad anónima -Sociedad cooperativa -Sociedad de responsabilidad limitada -Sociedad de capital variable	Privadas y públicas - Nacionales - Extranjeras Transnacionales Multinacionales Globalizadoras Controladoras	Pequeñas, medianas y grandes Para determinar su clasificación, se consideran: - Volumen de ventas - Personal - Utilidades

Tabla 1.4. Clasificación de las empresas

A continuación, analizamos algunas de estas clasificaciones.

En primer lugar, existen tres formas de organización empresarial:

A. **Propiedad individual.** Es propiedad de una persona, que tiene derecho a recibir los beneficios que genere el negocio; la persona es responsable de las pérdidas o ganancias que se generen. Esta es la forma más simple de establecer un negocio; aunque su constitución es fácil, la parte financiera y de trabajo de una sola persona es limitada.
B. **Sociedad colectiva.** Está conformada por un número reducido de propietarios, quienes reciben todos los beneficios que se obtengan. Algo diferente ocurre en las empresas grandes, donde todo está a cargo de accionistas y el aparato directivo.
C. **Sociedad anónima.** En este tipo de sociedades, el capital está dividido en acciones que representan grandes cantidades de dinero. Sin embargo, cada socio tiene una responsabilidad limitada, es responsable de su aportación y no responde por las deudas de la organización. Es así como las funciones de los accionistas están separadas de las de la dirección; cuando algún socio falta, la sociedad continúa, pues se quedan los herederos. También se da la opción de que los accionistas vendan sus acciones.

De esta forma, existen diversos criterios y factores para clasificar a las empresas. A continuación, se exponen los más usuales:

Por su tamaño

- Grandes
- Medianas
- Pequeñas

FACTORES	
Financiero. El tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital (no se mencionan cantidades porque éstas cambian continuamente de acuerdo con la situación económica del país).	**Producción.** Este criterio clasifica a la empresa según el grado de maquinización que existe en el proceso de producción. Así, una empresa *pequeña* es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo y su producción es artesanal, aunque puede estar mecanizada (sí es así, generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra). Una empresa *mediana* puede estar mecanizada, como en el caso anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. Por último, la *gran empresa* está altamente mecanizada o sistematizada.
Personal ocupado. Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella donde laboran menos de 250 empleados; una mediana, aquella que tiene entre 250 y 1000 trabajadores; y una grande, se compone de más de 1000 empleados.	**Ventas**. Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio, una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando sus ventas son nacionales y grande cuando cubre mercados internacionales.

Tabla 1.5. Factores para determinar el tamaño de las empresas

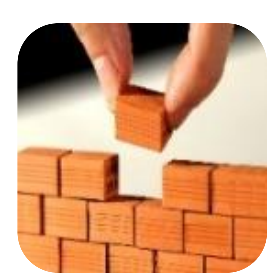
Por su giro

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo con la actividad que desarrollan. Por ejemplo, en **industriales**, cuya actividad principal es la producción de bienes mediante la transformación o extracción de materias primas. Las industriales, a su vez, se clasifican en:

Manufactureras. Encargadas de transformar la materia prima en productos terminados. Su clasificación es de dos tipos:



Empresas que producen bienes de consumo final. Satisfacen directamente la necesidad del consumidor, con productos duraderos o no duraderos, o de primera necesidad; alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos, etcétera.

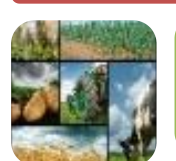


Empresas que producen bienes de producción. Están para satisfacer la demanda de la industria de bienes de consumo final. Algunos ejemplos de este tipo de industrias son las productoras de papel, materiales de construcción, maquinaria pesada, maquinaria ligera, productos químicos, etcétera.

Figura 1.12. Clasificación de las empresas por su giro (manufactureras)



Agropecuarias



Se dedican a la explotación de la agricultura y la ganadería.

Figura 1.13. Clasificación de las empresas por su giro (agropecuarias)

Comerciales o de ventas al detalle. Fungen como intermediarias entre el productor y el consumidor; se dedican a compra-venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:



Mayoristas. Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.



Minoristas o detallístas. Las que venden productos al menudeo o en pequeñas cantidades.



Comisionistas. Se encargan de vender mercancías que los productores dan en consigna a otros, con la finalidad de percibir una ganancia o comisión.

Figura 1.14. Clasificación de las empresas por su giro (comerciales)

De servicio. Se encargan de brindar un servicio intangible a la sociedad, el cual puede ser con fines lucrativos o no lucrativos. Estas se clasifican en:



Transporte. Empresas de transporte por tierra, mar, ríos o vías navegables. Se dedican a transportar pasajeros, mudanzas inmuebles, como las terminales de autobuses, etcétera.



Turismo. Su actividad es la de proveer o brindar servicios. Se dedican a la prestación de servicios; por ejemplo, hospedaje en establecimientos a cambio de un pago, como los hoteles.



Instituciones financieras. Prestadoras de servicios que fungen como intermediarias. Se encuentran dentro del ámbito de generación de valores a través del dinero. Así, tenemos a bancos nacionales e internacionales, corredoras, afianzadoras, de seguros, casas de cambio, administradoras de fondos, pensiones, mercado de valores, para la vivienda, consultorías financieras, etcétera.

Figura 1.15. Clasificación de las empresas por su giro (servicio)



Figura 1.16. Clasificación de las empresas por su giro (diversos)

Otra clasificación corresponde a las **extractivas**, empresas dedicadas a la explotación de recursos naturales, renovables o no renovables (se entiende por *recursos naturales* todas las cosas de la naturaleza indispensables para la subsistencia del hombre). Por ejemplo, empresas pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etcétera.

Origen del capital

Las empresas también pueden clasificarse de acuerdo con su origen o aporte del capital.

Públicas. En este tipo de empresas, el capital no pertenece a particulares, sino al Estado, que está obligado a utilizarlo para satisfacer necesidades de carácter social, cuyo fin no es el lucro, aunque sí se puede obtener algún beneficio. Pueden ser:



Centralizadas. Encabezadas por el Ejecutivo Federal, es decir, por la Presidencia de la República, cuyo fin es concentrar y unificar las decisiones, el mando y la ejecución de las decisiones. En este rubro, entran todas las secretarías de Estado.



Desconcentradas. Son aquellas que no están centralizadas, pero tampoco son descentralizadas. Se les confiere ciertas facultades de carácter limitado para tomar decisiones sobre su operación y ejercer su presupuesto. Aunque cuentan con ciertas facultades, tiene un nexo jerárquico con el gobierno.



Descentralizadas. Empresas dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio, pero cuyas actividades competen al Estado.



Estatales. Están dedicadas a una actividad económica. Aunque vinculadas con el estado, tienen personalidad jurídica propia.



Mixtas o paraestatales. En este tipo de empresas, existe una doble participación: la del Estado y la de particulares, para producir bienes o servicios.

Figura 1.17. Clasificación de las empresas por su origen de capital (públicas)

Privadas



Tienen como finalidad satisfacer una necesidad social y crear un bien u otorgar un servicio de carácter netamente lucrativo. Son propiedad de inversionistas particulares.

Figura 1.18. Clasificación de las empresas por su origen de capital (privadas)

Por su origen

Nacionales



La zona de atención es dentro del país. Su actividad principal se da en una ciudad, y otras en sucursales. También encontramos a las locales, cuya cobertura está nada más dentro de la misma localidad. Asimismo, las empresas se consideran nacionales cuando los inversionistas son en su totalidad del país.

Figura 1.19. Clasificación de las empresas por su origen (nacionales)

Internacionales. Consideradas como extranjeras, transnacionales y multinacionales.



Extranjeras: Los inversionistas son nacionales y extranjeros.



Trasnacionales El capital de origen extranjero es mayor o más importante y las utilidades se reinvierten en los países de origen.



Multinacionales. Su capital es extranjero y realizan la actividad en diferentes países del mundo.

Figura 1.20. Clasificación de las empresas por su origen (internacionales)

Para comprender mejor su funcionamiento y mecánica, es importante estudiar a la empresa desde una perspectiva integral y, a la vez, analizar sus partes. El estudio **sistémico**[5] nos permite realizar esta visión. Así, la empresa es un sistema abierto debido a que está en constante interacción con el medio que le rodea, busca un equilibrio y tiene la capacidad de transformar sus recursos, y para que sobreviva debe cumplir con los parámetros del propio sistema organizacional (un proceso continuo de flujo de entrada, transformación y salida).

Como sistema, la empresa está formada a su vez por otros sistemas inferiores, llamados subsistemas. Para ejemplificar este punto tomaremos como referencia el modelo sistémico de Fremont E. Kast y de James E. Rosenzweig (1998, pág. 18) que comprende cinco subsistemas. A continuación, mencionamos sus características generales.

[5] Al igual que otras estructuras sociales, la empresa es considerada como una organización incluida en un sistema más amplio (la sociedad con la que interactúa). Por ello se concibe como un sistema social integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura dentro de un contexto al que controlan parcialmente, y desarrollan actividades y aplican recursos encaminados a ciertos valores comunes.

Subsistema

1 Subsistema técnico

Se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de tareas; incluye las técnicas, instalaciones y equipo (tecnología) usados para la transformación de insumos en productos. Cambia de acuerdo con la especialización de conocimientos y habilidades requeridas.

3 Subsistema psicosocial

Esta compuesto por individuos y grupos de interacción. Se forma por la conducta individual, motivación, relaciones, estatus, rol de cada individuo y dinámica de grupo. Incluye los recursos humanos, actitudes, liderazgo y comunicación, así como las relaciones interpersonales.

Subsistema

2 Subsistema estructural

Se refiere a la forma como se organizan y estructuran las tareas; y está relacionado con la autoridad y comunicación. La estructura de la organización también se determina por su constitución , puestos jerárquicos y procedimientos. Este subsistema funciona como puente entre el subsistema técnico y el psicosocial, que están en interacción constante, y en ocasiones rebasan la estructura formal.

4 Subsistema de objetivos y valores

En este substistema donde se crea la razón de ser de la empresa, el logro de los objetivos es la respuesta que espera la sociedad de la organización, y al mismo tiempo, forman parte de las perspectivas de los miembros de la organización y se basan en ellos para lograr su desarrollo profesional y personal dentro de la empresa que laboran. Los valores básicos confriman el establecimiento de estos objetivos y de la toma de decisiones.

5 Subsistema administrativo

Relaciona la administración con su medio; determina los objetivos; y desarrolla planes de integración, estrategia y operación, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control.

Figura 1.21. Características generales de los subsistemas de las empresas

Por esta razón, Robbins (2014) concibe a la organización como un convenio sistemático entre personas para llevar a cabo algún propósito específico.

Figura 1.22. Visión sistémica de la empresa

En este sentido, una universidad es una organización; lo mismo las dependencias gubernamentales, iglesias, empresa, la gasolinera de tu colonia, el equipo de futbol Pumas de la UNAM, el Ejército, etcétera. Asimismo, Robbins (2014) sostiene que las organizaciones desarrollan una estructura sistemática que define y limita la conducta de sus miembros. Esto incluye crear reglas y normas, identificar a algunos miembros como "jefes" y conferir autoridad sobre otros miembros, o establecer por escrito las descripciones de puestos para que los integrantes sepan qué deben hacer.

Los integrantes de una organización se dividen en dos categorías:

A. ***Operativos.*** Laboran de forma directa en un puesto o actividad y no tienen responsabilidad de supervisar el trabajo de otros.
B. ***Administradores*.** Dirigen las actividades de otros. También pueden tener algunas responsabilidades operativas, además de supervisar el trabajo de otros empleados en el departamento.

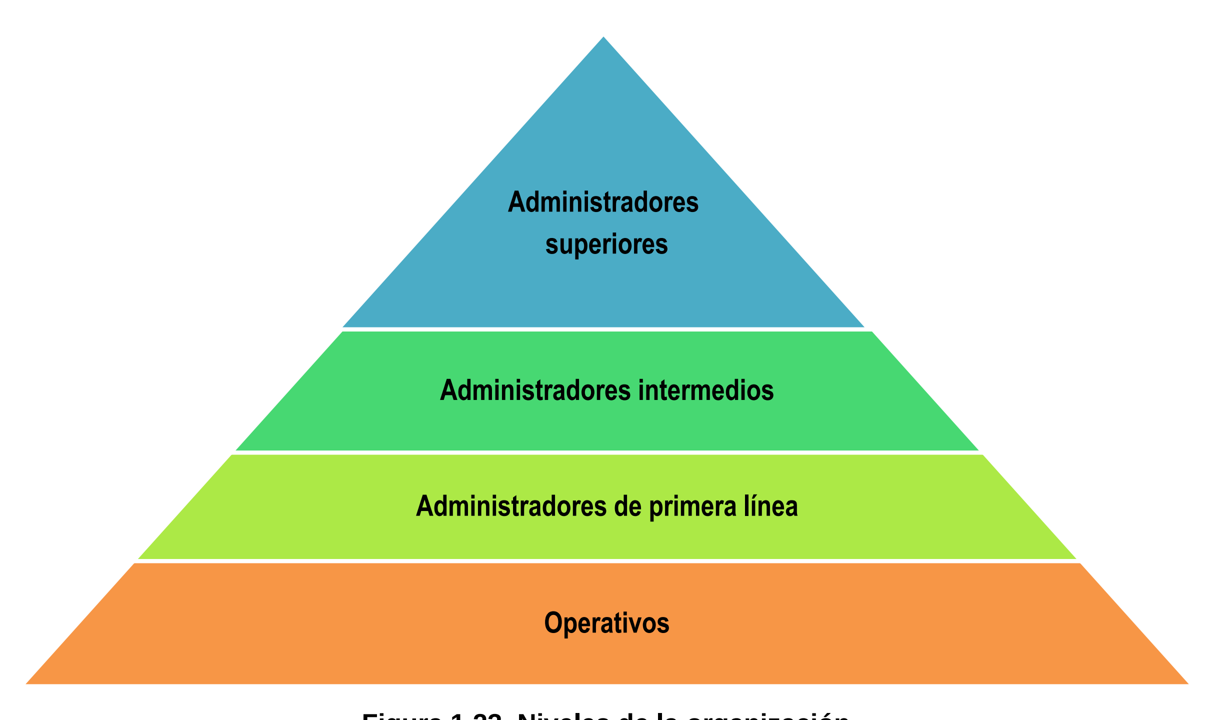


Figura 1.23. Niveles de la organización

Ahora bien, si la tarea del administrador, en términos generales, es planear, organizar, dirigir y controlar, él se responsabiliza de los innumerables recursos de la empresa, procura crear un ambiente óptimo de trabajo y promueve actitudes positivas en el desarrollo de las funciones de cada uno de los miembros de la organización. Por ello, es pertinente que este profesional maneje los diferentes enfoques que sugiere la práctica administrativa, como los descritos a continuación.

Técnico



Posibilita al administrador utilizar tanto procedimientos como técnicas que harán más eficiente su labor. Algunas técnicas son el manejo de tiempos y movimientos, para desarrollar habilidades que le permitan elaborar, comprender e implementar documentos tan valiosos como los manuales de procedimientos, o las de eficiencia y programación, como las redes PERT y CPM, a fin de aprovechar óptimamente tanto los recursos financieros como el tiempo en que está programado el proyecto a seguir, si consideramos que para la empresa todo se convierte en aspectos económicos.

Humano



Significa que el papel de la administración es valorar el factor humano. Si el administrador trabaja con *personas*, entonces, va a tener que dirigirlas, no a lidiar con ellas; tratará a los trabajadores como seres pensantes, no como animales de trabajo; es decir, buscará colaboradores, no engranes del proceso laboral.

Social



Este enfoque es tan importante como los anteriores. Ya aprendiste que necesitas tener conocimientos de administración para aplicarla adecuadamente (enfoque técnico), y la sensibilidad para trabajar con el factor humano (enfoque humanístico), ahora falta que te preguntes para quién trabaja la organización y qué significa para el mundo externo. Éstas y muchas otras interrogantes se responden a partir del enfoque social de la administración. Esta perspectiva permite ubicar a la organización en el ecosistema organizacional donde está inmersa dentro de la sociedad. ¿En qué parte de la cadena económica se encuentra? ¿Cómo logra sistemáticamente sus resultados en un círculo social, económico y político? ¿Cómo influyen los factores externos en la toma de decisión de los directivos? ¿Para qué le sirve la calidad?

En fin, hay muchos aspectos que el administrador debe resolver para que su empresa tenga una aceptación en la sociedad donde vive, y forme parte del mercado actual. Recordemos que afuera la competencia es dura y no podemos sobrevivir solamente con nuestro producto, porque seguro hay más de una veintena de empresas que lo ofrecen al mismo consumidor. Hay que pensar también en el plus, en la calidad como factor íntegro, como pasaporte al mercado local y a la economía global.

En consecuencia, la administración no es solo presupuesto, control, pago de nóminas y reclutamiento de personal, sino toda una filosofía para buscar tanto la productividad como la calidad a través del factor humano, al que se debe garantizar un ambiente digno de trabajo y un reconocimiento diario por sus resultados

objetivos y por aquellos esfuerzos que no se pueden medir, pero que contribuyen de igual o mejor manera a los propósitos de una empresa. Estamos hablando del compromiso organizacional, creatividad, recurso intelectual, lealtad a la empresa, inteligencia emocional, y otros aspectos con los que irás creando tu mundo administrativo (es decir, tus escenarios de eficiencia administrativa).

Importancia de la organización

Desde siempre, el hombre ha aplicado consciente e inconscientemente la administración; tuvo que cooperar con otros para obtener sus fines personales de carácter físico, biológico y social. De esta forma, la organización nació de esta necesidad, la de cooperar. Tratándose de organismos sociales, la operación puede ser más productiva y con menos costo si se cuenta con una estructura organizacional bien diseñada, las funciones están perfectamente divididas y claras, y todos conocen el papel que deben desempeñar; lo que depende también del grado de cooperación que exista entre sus miembros.

La importancia del estudio de las organizaciones como empresas, lucrativas o no lucrativas, radica en que son la base en la economía de cualquier país, pues cumplen con una función social: son fuentes de empleo, productoras de bienes y servicios, y propician el desarrollo económico-social de los lugares donde se establecen, la inversión, etcétera.

En su obra *¿Qué es la administración?,* Héctor Larocca (1998, p. 12) enuncia algunos puntos sobre la importancia de las organizaciones:

a. Son los medios propicios para alcanzar los objetivos de toda sociedad.	*k. Distribuyen y redistribuyen tanto productos como recursos varios a la sociedad.*
b. Reúnen los recursos para alcanzar las metas y resultados deseados.	*l. Por su poder económico, se les puede considerar como unidades políticas.*
c. Facilitan la innovación.	*m. Son generadoras de conocimiento y tecnología tanto administrativa como de diferentes áreas de conocimiento. Transmiten y preservan este conocimiento por generaciones.*
d. Ofrecen trabajo y a través de sus ampliaciones generan empleos.	*n. Son generadoras de valores y puntos de referencia social.*
e. Intensifican la investigación para crear y elaborar nuevos productos.	*o. Crean símbolos, imagen y prestigio.*
f. Ofrecen servicios y generan distintas formas de riqueza.	*p. Permiten la vinculación entre individuos y grupos, los que constantemente interactúan entre sí.*
g. Crean, modifican y satisfacen necesidades de la población.	*q. Crean valor; es decir, siempre buscan la rentabilidad para los propietarios, clientes y empleados.*
h. Generan y transmiten tecnologías, así como otras manifestaciones de la cultura.	*r. Para conservar la experiencia.*
i. Su adaptación fácil al medioambiente cambiante les permite generar un factor humano cada vez más competitivo.	*s. Lograr permanencia.*
j. Acomodan los desafíos constantes de diversidad ética, patrones de desarrollo profesional y la motivación y coordinación de los empleados.	

Tabla 1.6. Importancia de las organizaciones

1.3. El administrador: perfil profesional, funciones y roles

Definición

Nuestras sociedades se tornan cada vez más complejas y dependen en gran medida de instituciones y organizaciones especializadas para lograr sus objetivos. Estas organizaciones son guiadas y dirigidas por un personaje muy singular llamado **administrador**, a quien se le denomina de diferentes formas, según el nivel y responsabilidad que ocupe en las organizaciones (Larocca, 1998, p. 12).



Figura 1.24. Diferentes denominaciones para definir al administrador

El papel de un administrador en las organizaciones es básico y sobre él recaen un sinnúmero de responsabilidades. Por supuesto, sus funciones varían de acuerdo con el nivel jerárquico que ocupe; pero sus compromisos siempre deben mantener

equilibrio, es decir, estar orientados hacia los objetivos de la organización y también velar o conciliar por los intereses de sus colaboradores.

Es común encontrarnos con “administradores” o responsables de departamentos u organizaciones que, por su experiencia y capacidades innatas de mando, están al frente del negocio o empresa; de igual manera, los propios empresarios toman el papel del administrador y centran todas las responsabilidades de la empresa en su autoridad y poder; también nos encontramos como administradores a abogados, contadores, médicos, músicos, ingenieros, etcétera. Sin embargo, la creciente complejidad del mundo globalizado ha traído como consecuencia problemas administrativos cada vez más difíciles de resolver y para cuya solución se requiere una preparación académica para cubrir satisfactoriamente las demandas que requiere el medio.

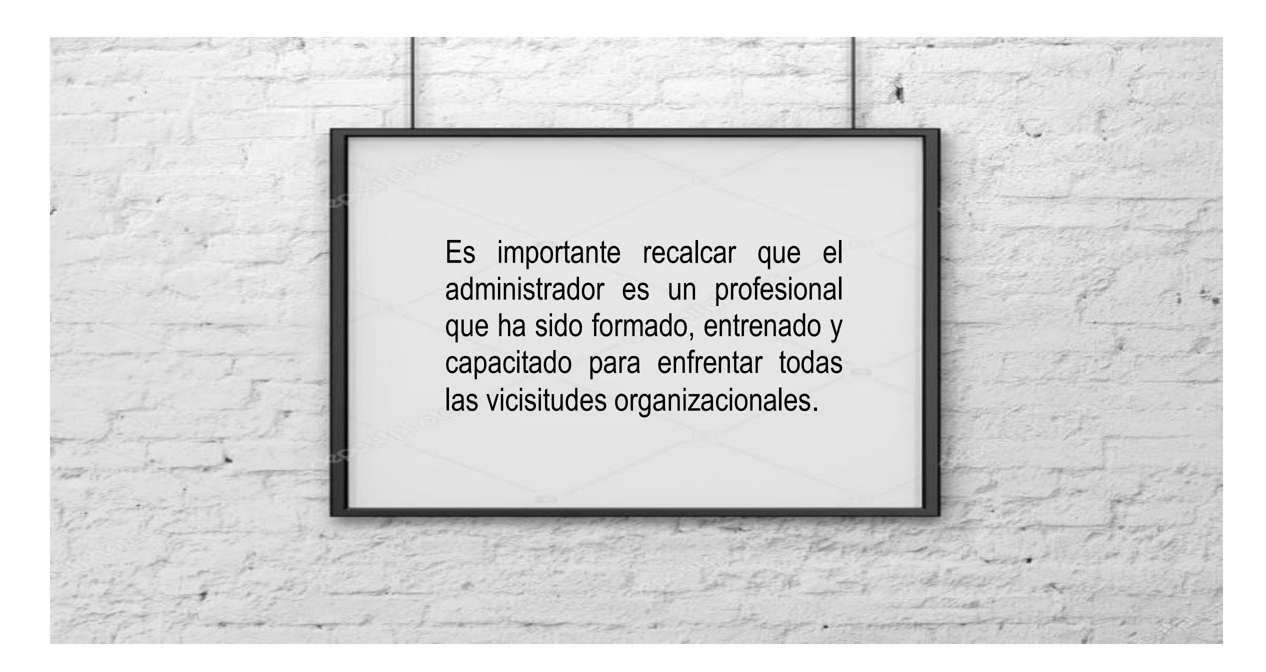


Figura 1.25. El profesional de la administración

Perfil profesional

Derivado de su formación profesional, el administrador puede desempeñarse en diversos campos, y cuenta con un perfil específico conformado por tres elementos básicos:



Figura 1.26. Elementos básicos del perfil profesional del administrador

El rubro **cognoscitivo** se refiere a los conocimientos que debe tener el administrador. En primera línea, están los estudios universitarios, una licenciatura en administración, o equivalente en ámbitos organizacionales y empresariales. Por otro lado, los conocimientos en el área tecnológica se enfocan a multimedia, *software* y herramientas relacionadas al giro de la institución en que se empleará el profesional. Por último, el conocimiento de los idiomas más representativos del área empresarial a nivel mundial, ya que esto se ha convertido en un capital del sistema globalizado en que vivimos.

En segundo término, están las **habilidades**, capacidades relativas al desempeño y que no necesariamente son innatas (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2010). Pueden englobarse en cinco categorías:

1
Técnicas
Interpersonales (humanas)
2
3
Conceptualización y diseño
De comunicación
4
5
De razonamiento crítico

Figura 1.27. Habilidades del profesional de la administración, según Hellriegel y Slocum

Por último, está el rubro de las **actitudes**, referido a los valores, responsabilidad social y sustentabilidad que debe cultivar y promover el administrador en su vida diaria y en su contexto organizacional. En este apartado, encontramos:



Figura 1.28. Actitudes del profesional de la administración

En conclusión, podríamos decir que el licenciado en Administración (Plan de estudios 2012, modificado 2016, FCA, UNAM, Tomo I):

Es el profesional con visión estratégica, ética y de compromiso social experto en promover el logro eficiente de objetivos de organizaciones públicas, privadas y sociales en sus diferentes niveles jerárquicos, con base en la comprensión tanto de sus funciones básicas como de su funcionamiento integral, en el diagnóstico de sus problemas administrativos específicos y en la correspondiente propuesta e implantación de soluciones innovadoras. Asimismo, es capaz de desarrollar nuevos modelos de negocios, así como de planear y realizar, coordinando grupos interdisciplinarios, y crear nuevas organizaciones.

Figura 1.29. Definición del licenciado en Administración

Funciones



En el punto donde se definió al administrador, dentro de esta unidad, se habló del concepto y desenvolvimiento de la figura del administrador en las organizaciones, considerándolo como un importante agente de productividad-eficiencia, así como de enlace interpersonal y formador de estructuras de trabajo. Ahora, abordaremos lo referente a sus funciones en general.

De acuerdo con Weihrich, Cannice y Koontz (2017), las funciones que realizan los administradores proporcionan una herramienta útil para organizar el conocimiento administrativo. Todas las ideas, creaciones, etcétera, pueden clasificarse en las funciones de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar. Así, las funciones del administrador están definidas por algunas características, como los niveles jerárquicos en los cuales se desenvuelve, puestos que desempeña en dichos niveles, así como la responsabilidad que juega en los objetivos y estrategias de la organización.

Chiavenato (2014, p. 22) concreta algunas funciones básicas del administrador y que forman parte del trabajo rutinario de la organización: "(…) define estrategias, diagnóstica situaciones, mide los recursos, planea su integración, soluciona problemas y genera innovaciones y competitividad".

En la agenda organizacional de las funciones del administrador, encontramos la promoción de una cultura organizacional, formación de equipos de trabajo y fomento al desempeño de la organización con calidad y responsabilidad social.

A continuación, se enuncian las responsabilidades generales del administrador.

1	•Es el principal responsable de que se cumplan las metas organizacionales
2	•Es el principal negociador interno y externo de las operaciones de la organización
3	•El administrador imprime dirección y rumbo a las organizaciones
4	•Procura que las relaciones interpersonales del grupo se basen en el respeto y la solidaridad
5	•Promueve liderazgo en las personas dentro del contexto organizacional
6	•Toma decisiones con respecto a los recursos y estrategias a seguir
7	•Es punto de referencia para mejorar las condiciones ambientales y de sustentabilidad
8	•Es la fuerza y el poder de las organizaciones
9	•Es generador y promotor de la cultura organizacional
10	•Desarrolla capacidades entre sus colaboradores y busca la calidad y competitividad de sus empresas en un entorno globalizado
11	•Es un optimizador de los recursos materiales, técnicos y humanos

Figura 1.30. Responsabilidades generales del administrador

Finalmente, "la meta de todos los gerentes debe ser crear un excedente al establecer un ambiente donde las personas pueden lograr las metas del grupo con la menos cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacción personal" (Weihrich, Cannice y Koontz, 2017, p. 8).

Roles

A finales de la década de 1970, indica Robbins (2014, p. 7), Henry Mintzberg realizó un estudio sobre las labores de cinco funcionarios ejecutivos. Notó que ellos se ocupaban de un gran número de actividades diversas, sin patrones de atención fijos y de corta duración; además, tenían poco tiempo para pensar en forma reflexiva porque sufrían constantes interrupciones. A partir de su estudio, concluyó que, en general, los administradores desempeñan 10 roles diferentes6 pero muy relacionados entre sí, que constituyen categorías específicas de comportamiento:

Roles interpersonales	Incluyen actividades de figura decorativa, líder y enlace.
Roles decisionales	Comprenden actividades de emprendedor, manejador de disturbios, asignador de recursos y negociador.
Roles de información	Incluyen actividades de monitoreo, diseminación y vocero.

Tabla 1.7. Categorías de los roles administrativos

A continuación, presentamos la gráfica de Mintzberg para una mejor comprensión de los roles administrativos.

[6] Según Mintzberg, los roles administrativos equivalen a categorías específicas de comportamiento administrativo.

Rol	Descripción	Actividades identificables
Interpersonal		
Figura decorativa	Jefe simbólico obligado a desempeñar de manera rutinaria funciones de representación, de naturaleza legal o social.	Dar la bienvenida a visitantes, firmar documentos legales.
Líder	Responsable de la motivación y activación de sus subordinados, responsable de la dirección (*staffing*), capacitación y funciones asociadas.	Desempeñar virtualmente todas las actividades que involucran a sus subordinados.
Enlace	Mantiene una red que él mismo desarrolló de contactos e informadores externos que proporcionan favores e información.	Contestar la correspondencia y efectuar trabajos externos para el consejo. Desarrollar otras actividades que involucren a terceros.
Información		
Vigilar	Busca y recibe una gran cantidad de información especial (en su mayoría actual) para desarrollar un conocimiento profundo de la organización y su ambiente. Surge como centro nervioso de la información interna y externa acerca de la organización.	Lectura de literatura e informes; mantenimiento de contactos personales.
Diseminador	Transmite información que recibe de fuentes externas o de otros subordinados a integrantes de la organización. Cierta información es sobre hechos; otra involucra la interpretación e integración de diversas posiciones de valor de quienes influyen en la organización.	Tener reuniones de información y hacer llamadas telefónicas para retransmitir información.
Vocero	Transmite información a externos acerca de los planes, políticas, acciones, resultados, etcétera, de la organización. Sirve como experto en la industria de la organización.	Llevar a cabo reuniones de consejo y proporcionar información a los medios informativos.
Decisional		
Emprendedor	Busca oportunidades en la organización y su ambiente, e inicia proyectos de mejoramiento para efectuar cambios; supervisa el diseño de ciertos proyectos.	Organizar la estrategia y sesiones de revisión para desarrollar nuevos programas.

Manejo de disturbios	Responsable de la acción correctiva cuando la organización se enfrenta a disturbios importantes e inesperados.	Organizar sesiones de estrategia y estudio que involucren perturbaciones y crisis.
Asignador de recursos	Responsable de la asignación de recursos organizacionales de todo tipo. Toma o aprueba todas las decisiones importantes en la organización.	Programación, solicitud de autorización, preparación de cualquier actividad que involucre el presupuesto y la programación del trabajo de los subordinados.
Negociador	Responsable de representar a la organización en las principales negociaciones.	Participación en las negociaciones contractuales con el sindicato.

Tabla 1.8. Roles administrativos de Mintzberg

Según David R. Hampton (1991, p. 32), Henry Mintzberg sostiene: "Si los diez papeles específicos identifican lo que en realidad deben hacer los gerentes y constituyen los requisitos universales e integrales del puesto del gerente, hace falta una concepción de la administración lo suficientemente amplia para incluirlos". En opinión de Mintzberg, es arbitrario opinar que nada más los cuatro procesos (planeación, organización, dirección y control) son trabajo gerencial, no así todas o algunas de las actividades detalladas de las funciones. En consecuencia, es erróneo pensar que la negociación, ser representante y otros papeles no forman parte de la labor administrativa.

Como puedes observar, a través de la definición, funciones y roles de los administradores, vamos complementando el trabajo del administrador.

1.4. El espíritu emprendedor

El crecimiento del enfoque de la innovación y del espíritu emprendedor ha proliferado de manera positiva en muchos países; de este enfoque se han valido los gobiernos para crear empleos, prosperidad, bienestar y productividad. Asimismo, muchas empresas se han apropiado de ambos conceptos a fin de buscar tener éxito y sobrevivir en un mercado por demás competitivo.

De acuerdo con Weihrich, Cannice y Koontz (2017), la innovación es la mejora, adaptación o comercialización de nuevos productos, servicios o procesos. De este modo, si la innovación va encaminada a mejorar productos o procesos, el espíritu emprendedor se encauza a la creación de ellos desde un inicio, y se dirige hacia una variable organizacional, donde el emprendedor[7] crea el negocio y el innovador ayuda a desarrollar o mejorar los productos o procesos. Los mismos autores definen el espíritu emprendedor como:

[7] Es quien identifica una oportunidad y se encarga de organizar los recursos necesarios para ello. Es innovador, flexible, dinámico, capaz de asumir riesgos, creativo y siempre orientado al crecimiento.

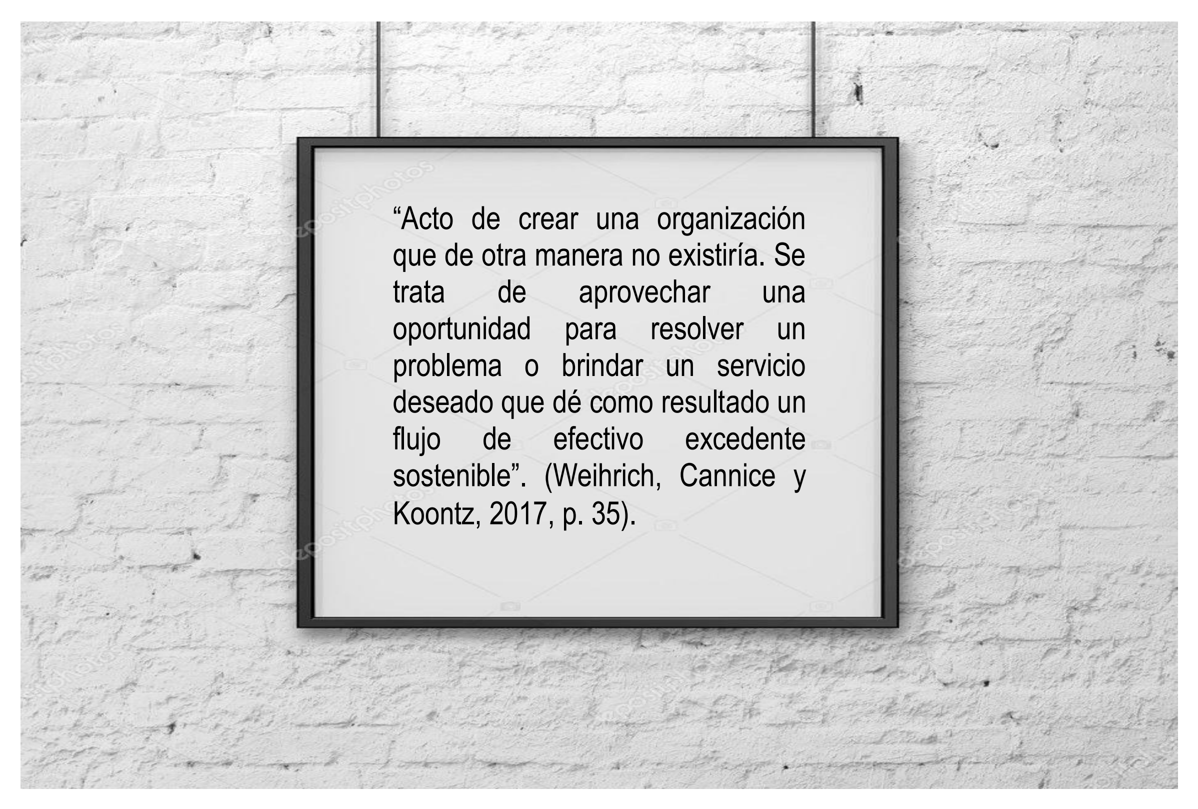


Figura 1.31. Definición de espíritu emprendedor

Se trata de descubrir e identificar oportunidades de mercado, explotarlas y cubrir necesidades que no se han satisfecho, para determinar soluciones que permitan justamente, satisfacerlas. Los empresarios crean organizaciones o empresas que produzcan productos para cubrir las necesidades de las personas, y al mismo tiempo están generando valor agregado. Al espíritu emprendedor se le asocia con creatividad, innovación, cambio etcétera. Los emprendedores, además de crear valor, comparten la responsabilidad de desarrollar prácticas nuevas y se arriesgan; por ello, aunque algunos se hacen llamar emprendedores, en realidad no han fundado empresas, no han sido innovadores o creativos, solamente han copiado ideas y no están dispuestos a asumir los riesgos (esperan que sean otros quienes los asuman).

Un verdadero emprendedor sabe dónde está la oportunidad y tiene la motivación, impulso y habilidad para organizar y movilizar lo necesario para apropiarse de esa

oportunidad y confiar en lo que hace para ofrecer los resultados esperados. Es líder, asume su compromiso, resuelve problemas, mueve grupos de trabajo, es coherente con sus ideas, tiene visión, imaginación y creatividad.

Finalmente, de acuerdo con Todd Henry (en Weihrich, Cannice y Koontz, 2017, p. 13), existen 10 puntos clave para activar la imaginación y aplicarla en el trabajo:

1. Ramifícate: Lee sobre temas que no son de tu elección y trata de experimentar en la cotidianidad para inspirarte

2. Recarga: Date tiempo para recargar tus energías, no sólo durante los fines de semana, sino durante la jornada laboral.

3. Protege tu tiempo: Establece y respeta un horario creativo, libre de interrupciones

4. Establece una relación con el arte: Es fuente de inspiración, fortalece conexiones y propicia nuevos patrones

5. Escribe tus ideas: Anótalas en un cuaderno y retomarlas más tarde; las buenas ideas están siempre presente.

6. Cuando estés saturado, toma un descanso. Si trabajas sin descanso en un proyecto creativo, descansa una hora y haz otra cosa diferente, lo que te permitirá nuevamente abordar el problema con otra perspectiva.

7. Busca el apoyo de tus supervisores: Importante es el apoyo de la adminis_ tración para los esfuerzos creativos realizados por los empleados que repercuten en la productividad.

8. Trabaja con gente con diversos niveles de experiencia. Para alimentar las ideas, es necesario trabajar con personas de diversas edades, educación, preferencias sociales, etc. Para ampliar la visión.

9. Nunca desestimes las ideas de otros. No hay que desechar una idea, todas pueden dar pie a otras nuevas.

10. Conéctate con pasión. La creatividad fluye más, cuando se trabaja con pasión en los proyectos.

Figura 1.32. Puntos clave para activar la imaginación

RESUMEN DE LA UNIDAD

Las organizaciones son un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio, la sociedad con la que interactúan. Se integran de individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura en un contexto al que controlan parcialmente, y desarrollan actividades y aplican recursos encaminados a ciertos valores comunes. Por su parte, la administración consiste en planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, técnicos y financieros, para alcanzar los objetivos organizacionales.



De acuerdo con Fernández Arena (1992), la administración es una ciencia social y universal cuyo propósito es desarrollar modelos y métodos generales que permitan a las organizaciones entender su medioambiente y alcanzar sus objetivos. Es universal porque se lleva a cabo en todo organismo social, público y privado; específica, en tanto se da en función de las necesidades de cada organismo; temporal, ya que se lleva a cabo por etapas aplicadas una y todas a la vez.

Los administradores se encargan de dirigir las actividades de otros y supervisarlas mediante la realización de las funciones básicas de la administración; y desempeñan diversos roles administrativos o gerenciales. Tienen como propósito generar un ambiente de comunicación abierta, aprovechar al máximo todos los recursos, detectar las necesidades y motivar al personal. Lo que puede realizar a partir de tres enfoques:

TÉCNICO

Utilizan los procedimientos y técnicas para que su desempeño sea óptimo.

HUMANO

Les proporciona todos los elementos para darles importancia y valor a las personas dentro de la organización.

SOCIAL

Les ayuda a identificar las necesidades internas y externas de la organización, y las afectaciones del medioambiente.

Figura 1.33. Roles administrativos a partir de tres enfoques

Por último, es importante resaltar que el espíritu emprendedor es un proceso creativo que se debe seguir para identificar oportunidades de mercado y buscar cubrir necesidades no satisfechas, por parte de los emprendedores, apoyado por la creación e innovación para crear nuevos proyectos.

BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Chiavenato (2006)	Parte 1	2-7
Fernández y Arena (1992)	Todos	-----------
Hampton (1991)	Todos	-----------
Larocca (1998)	1	16-23
Münch (2010)	3, 4, 5, 6, 10	39-114 y 183-196
FCA-UNAM. Plan de estudios 2012 actualizado 2016	Tomo I	-----------
Reyes (2003)	Todos	-----------
Rios y Paniagua (2007)	Todos	-----------
Rodríguez (1998)	Todos	-----------
Stoner, Gilbert y Freeman (1996)	Capítulo 1	-----------
Weihrich, Cannice y Koontz (2017)	Parte 1, capítulo 1	capítulo 1 y 2



Licenciatura: **Contaduría**

UNIDAD 2

TEORÍA ADMINISTRATIVA. SURGIMIENTO Y EVOLUCIÓN

UNAM FCA
CED:GEC
Centro de Educación a Distancia y Gestión del Conocimiento

Plan 2012
2016
actualizado

OBJETIVO ESPECÍFICO

El alumno identificará aspectos importantes de los antecedentes históricos, así como los principales enfoques y aportaciones a la administración para comprender el fundamento de la teoría administrativa.

TEMARIO DETALLADO

(18 HORAS)

2. Teoría administrativa. Surgimiento y evolución
2.1. Antecedentes históricos de la administración
2.2. Enfoque científico
2.3. Enfoque clásico
2.4. Enfoque humano relacionista
2.5. Enfoque estructuralista
2.6. Enfoque neo humano relacionista
2.7. Enfoque de sistemas
2.8. Enfoque matemático
2.9. Enfoque del pensamiento complejo
2.10. Nuevos enfoques y técnicas contemporáneas

SINOPSIS DE LA UNIDAD

- **Antecedentes.** Aportaciones de las antiguas civilizaciones a la administración.
- **Enfoque científico**. Principal objetivo: aumentar la productividad. Su principal exponente es Taylor.
- **Enfoque cásico.** Primer modelo de proceso administrativo. Su principal exponete es Fayol.

- **Humano relacionista.** Su objeto de estudio fue el individuo. Su principal exponene es Mayo.
- **Estructuralista.** Concibe a la organización como un ente influido por las demás organizaciones que hay a su alrededor, sin importar la clase o giro que representen. Su principal exponente es Weber.

- **Neo humano relacionista. A**nálisis o estudio del enfoque del comportamiento organizacional. Uno de sus principales exponente es Lewin.
- **De sistemas.** Comprende a la organización como un todo; es tarea de un análisis sistémico. Uno de sus principals exponentes es Bertalanffy.

- **Matemático.** Los modelos matemáticos generan escenarios o situaciones reales que obedecen a determinadas leyes o regularidades que ayudan al gerente en la toma de decisiones. Neumann es uno de sus exponentes; aunque sus orígenes están en Pascal y Gauss.
- **Del pensamiento complejo.** Es un nuevo paradigma; parte de que la administración ha cambiado y el funcionamiento de las organizaciones no es simple ni complicado, sino “complejo".
- **Nuevos enfoques**. En las décadas de 1960 y 1970, hay cambios sociales, económicos y culturales de gran impacto en las organizaciones que generan nuevas corrientes de la administración.

INTRODUCCIÓN



Las organizaciones forman parte de nuestras vidas, no solamente como administradores, sino como miembros de una sociedad. Históricamente, han tenido una gran responsabilidad: dirigir y controlar nuestras vidas; se han encargado de nuestras necesidades básicas y caprichos más sofisticados. Sin embargo, por sí solas no pueden controlarse ni desarrollarse, requieren la experiencia de sus administradores.



En este marco, abordaremos la importancia del estudio de la teoría general de la administración, producto de una mezcla del análisis de las organizaciones y la injerencia de la administración en estas entidades. Esta teoría es la base para comprender la evolución del pensamiento administrativo; en este punto, ubicamos la relevancia de la práctica administrativa como profesionales y definimos nuestro objeto de estudio en la sociedad.

Conforme va cambiando la sociedad, la administración debe darle soporte para su proceso eficiente de desarrollo. A su vez, la sociedad también provee de valores, tecnología y escenarios a la administración.



Por ejemplo, el ámbito tecnológico le está dando un nuevo papel a esta disciplina, convirtiéndola de una práctica exclusivamente organizacional a una actividad que se puede desarrollar fuera de las fronteras físicas de la entidad (en ocasiones, ni siquiera se necesita local o edificio para trabajar). Para entender cómo se ha dado esta dinámica, es necesario hacer un recorrido histórico.

Para sobrevivir y crecer, los pueblos primitivos se apoyaron en la fuerza bruta, el carisma, la inteligencia, la experiencia y el linaje; también aprovecharon las condiciones geográficas en donde habitaban y la comunicación con otros grupos, formaban alianzas estratégicas, etcétera. De alguna forma, desarrollaron actos de planeación, organización, dirección y control en su beneficio.



Posteriormente, los conceptos y técnicas administrativos siguieron utilizándose de forma consciente o inconsciente por sociedades, líderes y culturas. Por ejemplo, en la cultura griega, el comercio fue hereditario y la especialización estuvo a la orden del día (a tal grado que los canteros no afilaban sus propias herramientas).

Con la Revolución Industrial, se acabaron viejos procedimientos artesanales de trabajo y se crearon y fortalecieron conocimientos industriales de forma integral. En este contexto, las dimensiones científica y tecnológica fueron cruciales en la historia de la administración.



Los orígenes de las propuestas clásicas de la administración tienen sus antecedentes en la Revolución Industrial. Entonces, había un acelerado crecimiento de las empresas y su consecuente desorganización interior y exterior; una gran cantidad de empresas constituidas de diversas formas y tamaños, con múltiples problemas de bajo rendimiento de la maquinaria utilizada, desperdicio de recursos, insatisfacción por parte de los trabajadores, competencia aguerrida (pero con tendencias poco definidas), pérdidas millonarias por decisiones mal tomadas, etcétera. Esta situación provocó el nacimiento de una compleja y creciente administración, con un enfoque científico capaz de sustituir el empirismo y la improvisación con la que se operaba hasta ese momento.

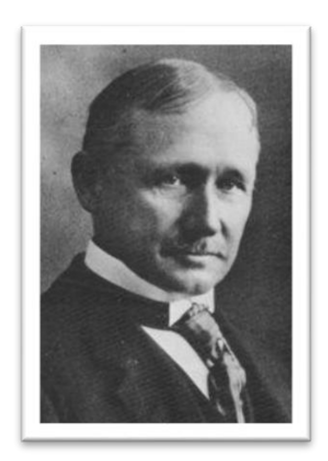


Un avance en este periodo fue el intento de realizar una planeación de la producción a largo plazo, con el propósito de reducir la inestabilidad y la improvisación. Otro aspecto importante de ese periodo fue que, al crecer considerablemente las empresas, se presentó la necesidad urgente de hacerlas más eficientes y optimizar mejor los recursos para enfrentar la competencia desmedida que cada día se incrementaba aceleradamente. Entonces, surgieron conceptos como la "división del trabajo" (división de actividades de carácter intelectual y operativo). Por ejemplo, alguien tuvo que ocuparse en fijar las reglas y normas de producción, determinar los puestos y funciones a desempeñar, establecer métodos de administración, etcétera. Esta situación generó condiciones económicas y técnicas que dieron pie

al surgimiento de las corrientes clásicas de la administración, encabezadas por Taylor (Estados Unidos) y Fayol (Europa).

El panorama presentaba todos los elementos necesarios para una administración fundamentada y constituida como ciencia, basada en principios aplicados en la resolución de los problemas organizacionales.

El enfoque clásico se concretó en dos vertientes diferentes, pero complementarias. La primera, conocida como escuela de la administración científica, tuvo como iniciador a Frederick W. Taylor, quien fue secundado por Henry Lawrence Gantt, Frank Bunker Gilbreth, Harrington Emerson y Henry Ford. Esta perspectiva se planteó crear una verdadera ingeniería industrial dentro de una concepción eminentemente pragmática. Se distinguió por ser una administración de abajo hacia arriba: del nivel de operación a los niveles medios y altos. Enfatizó los procesos para incrementar la productividad y se ocupó en aumentar la eficiencia de los trabajos operativos.

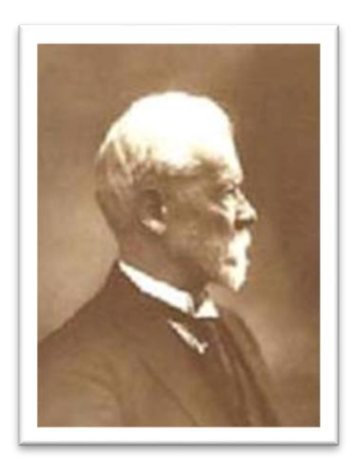


Asimismo, puso atención en el trabajo, los movimientos necesarios en la ejecución de una tarea y el tiempo-patrón determinado para su ejecución. Este cuidado analítico y detallado permitía la especialización del operario y la reagrupación de movimientos, operaciones, tareas, cargos, etcétera, lo que conforma la "organización racional del trabajo". El énfasis en las tareas es la principal característica de este enfoque.



Figura 2.1 El énfasis en las tareas

La segunda vertiente se le atribuye a Henri Fayol (Francia) y a un grupo de seguidores encauzados a estudiar a fondo las organizaciones. Esta escuela, la corriente clásica, estaba integrada principalmente por ejecutivos de las empresas de la época: Fayol, James D. Mooney, Lyndall F. Urwick, Luther Gulick, y otros.



Al igual que Taylor, Fayol se ocupó en aumentar la eficiencia de la empresa, pero no con base en los procesos de producción, sino a través de la forma y disposición de los puestos y funciones de la organización y sus interrelaciones estructurales.

Este enfoque es inverso al de la administración científica, va de arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución). Se caracterizó por atender la estructura organizacional, fundamentada en los principios generales de la administración y la departamentalización. El objetivo era tener una visión global para un mejor manejo de la empresa y subdividirla a partir de la centralización de un jefe principal. Se trató de una corriente eminentemente teórica y "administrativamente orientada".

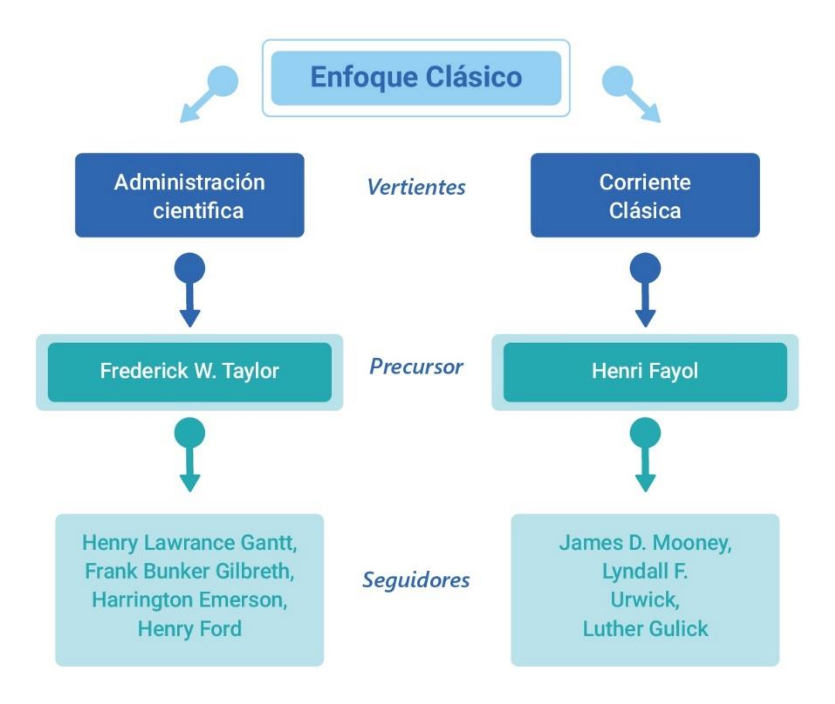


Figura 2.2 Enfoque clásico de la administración

Las propuestas anteriores muestran la implementación de la práctica administrativa en un contexto técnico e inflexible, que generó el enfoque científico de la administración de Taylor. Sin embargo, hay otros planteamientos. Por ejemplo, la teoría de sistemas, que aborda los problemas y perspectivas de la empresa desde una visión holística, es decir, como un todo, no de manera separada, como se analizaban antes los problemas sociales y organizacionales.

Como podrás advertir en esta unidad, ha habido una evolución impresionante en los estudios organizacionales respecto al comportamiento humano y su importancia dentro de la empresa. Por lo menos hasta la década de 1980, encontramos las siguientes teorías.

Relaciones humanas		
Neo humano relacionismo (o teoría del comportamiento)		
Administración por objetivos		
Escuela empírica		
Desarrollo organizacional y calidad		

Tabla 2.1. Evolución de la administración

También encontramos autores latinoamericanos representativos que aportaron un concepto de administración y sus funciones, e identificaron los factores clave de la organización, sus principales tareas, mecanismos de subordinación, liderazgo, comunicación y delegación, entre otros, como bases para una eficiente administración. A continuación, presentamos algunas de estas propuestas.



Idalberto Chiavenato**. En sus libros de *Introducción a la Teoría general de la administración* y *Administración en los nuevos tiempos*, el autor brasileño nos ha permitido estudiar por décadas y generaciones la teoría de la administración. Sus aportaciones se enfocan a la recopilación de teorías de la administración, las cuales examina a partir de sus características, aplicaciones y críticas, ventajas y desventajas.**

	**Bernardo Kliksberg**. Autor argentino que ha contribuido a la profundización del estudio de las relaciones entre administración, subdesarrollo y dependencias tecnológicas en Latinoamérica. Sus temas se enfocan a la pobreza en Latinoamérica y a criticar la administración y los errores que se comenten al estudiar las empresas. Afirma que se ha entendido que las empresas están destinadas solamente a “maximizar la eficiencia y rentabilidad” (es decir, se ha partido parte de hipótesis falsas respecto al comportamiento del hombre).
	**Carlos Dávila Ladrón de Guevara**. Autor colombiano reconocido por sus libros de texto e investigación. Entre sus obras, destaca *Business History in Latin America*, con siete ensayos sobre la historia empresarial en América Latina (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Venezuela) (Claude, 2005, p. 266).
	**Enrique Oligastri U**. Profesor y director de investigación del programa de Alta Gerencia de la Universidad de los Andes (Bogotá), ha escrito una importante obra en la que destacan libros de texto e investigación: *Una introducción a la negociación internacional*, *La cultura latinoamericana frente a la angloamericana, japonesa, francesa y del Medio Oriente*, *Gerencia japonesa y círculos de participación* y *Manual de planeación estratégica*. Entre sus investigaciones, llama la atención la descripción de los perfiles de negociación intercultural**.**
	**Reynaldo Oliveira da Silva**. En *Teorías de la administración*, este pensador brasileño aborda de modo más académico temas generales para conocer la ciencia administrativa. Dominan el tema del perfil del profesional en administración, y los conceptos y corrientes que conciernen a la profesión.

	**Mexicanos**
	**Joaquín Rodríguez Valencia**. En *El pensamiento de la administración,* hace un listado de autores latinoamericanos que han participado en el estudio y análisis del pensamiento administrativo, tanto en América como en el resto del mundo.
	**Agustín Reyes Ponce**. Pionero en la práctica administrativa y fundador de la carrera de licenciado en Administración de Empresas en varias universidades, catedrático de la UNAM y el IPN y autor de textos como *Administración de empresas*, *El análisis de puestos* y *Administración por objetivos*, entre otros, se ha posicionado como experto sobre el tema de administración de empresas.
	**Isaac Guzmán Valdivia***.* Aborda de manera original los temas de la administración. Al igual que Reyes Ponce, es pionero en las carreras de Relaciones Industriales y Administración en la Universidad Iberoamericana. Define la administración como una ciencia social normativa de la dirección de los grupos humanos. Ciencia porque se enfoca al conocimiento de las relaciones constantes que guardan entre sí los fenómenos de la experiencia, y sigue los principios de universalidad, unidad, congruencia sistemática, coherencia metódica y coordinación orgánica. Tiene una dimensión práctica porque su propósito es encauzar la actuación del hombre (Claude, 2005, p. 269).

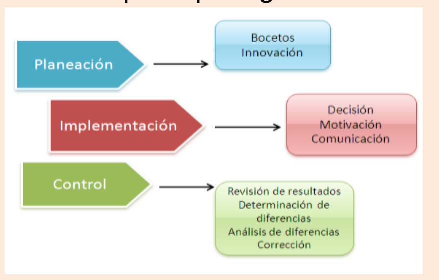
	**José Antonio Fernández Arena**. Graduado como licenciado en Contaduría y Administración de Empresas por parte de la Facultad de Comercio y Administración (hoy Facultad de Contaduría y Administración), escribió sobre administración, auditoría administrativa e historia de la administración, en publicaciones como *Auditoría administrativa, Principios administrativos* y *Elementos de administración*. Define la administración como "una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos  institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado" (Barajas, 2005, p. 166). Y divide al proceso administrativo en tres etapas: planeación (alfa), implementación y control (omega).
	**Miguel Duhalt Krauss**. Escribió temas de administración pública, el desarrollo en México y técnicas de comunicación administrativa. Su aporte principal es sobre la elaboración de los manuales de procedimientos como documentos indispensables de la organización administrativa en las oficinas (aunque se enfocó a las organizaciones públicas, sus técnicas pueden aplicarse al sector privado). Su obra conforma una especie de guía didáctica en la que establece la elaboración de manuales que pueden ser utilizados por empleados de oficinas, profesores o estudiantes interesados en aprender.
Otros	Francisco Laris Casillas.

Tabla 2.2. Propuestas de administración por autores latinoamericanos

2.1. Antecedentes históricos de la administración

Aportaciones de las antiguas civilizaciones al campo de la administración

Como aprendiste en la introducción de esta unidad, la administración nace con el hombre, y conforme se han desarrollado los medios de producción ha evolucionado mediante la aplicación de técnicas y métodos específicos. Para resumir este punto, se presenta un recorrido histórico a partir de la información de Claude S. George Jr., en su obra *Historia del pensamiento administrativo*, en donde expone de manera puntual las aportaciones que heredan a la administración actual las principales culturas antiguas, así como lo más sobresaliente de la época renacentista de Europa y sus aportaciones al nuevo mundo de los negocios.

SUMERIA



A través de un vasto sistema tributario, los sacerdotes de los templos sumerios recogieron y administraron considerables cantidades de bienes materiales, incluyendo ganado, rebaños, rentas y propiedades. Y para rendir cuentas de las deudas pagadas, transacciones consumadas, etcétera, manejaron la riqueza y operaciones de negocios y organizaciones religiosas. Se utilizó por primera vez la escritura y el registro de transacciones.

EGIPTO



La construcción de las pirámides es un testimonio de las habilidades administrativas y de organización del antiguo Egipto. En este trabajo, se encuentran prácticas del proceso administrativo.

Además de su arquitectura, hallamos en la literatura egipcia muchos aspectos del pensamiento administrativo, frecuentemente planteados como consejos transmitidos de generación en generación, de padres a hijos. El libro de Ptahhotep aborda la importancia de escuchar y hacer justicia en las decisiones. Y en el Aboyet, los egipcios exaltan la importancia de la planificación y el uso de las juntas de consejo.

Los egipcios fueron cuidadosos de los principios y prácticas administrativos. Por ejemplo, comprendieron y apreciaron la autoridad y responsabilidad, así como el manejo de procedimientos para las tareas.

El estudio del gobierno egipcio a través de sus distintos periodos ilustra su reconocimiento del principio de control como una operación extendida a través de una organización centralizada.

BABILONIA



La contribución más significativa de los babilonios al pensamiento administrativo fue el Código de Hammurabi, uno de los códigos legales más antiguos. Esta cultura consideró importante promulgar leyes que regularan aspectos de comercio, bienes raíces, propiedad personal y negocios en general. En el periodo en que Nabucodonosor subió al trono, hay

ejemplos de control de producción y pago de incentivos de salario en las fábricas textiles.

HEBREOS

En el pueblo hebreo, Moisés fue un líder y administrador hábil en el gobierno, la legislación y las relaciones humanas. La preparación, organización y ejecución del éxodo que los libró de la servidumbre en Egipto fue una tremenda empresa administrativa.



CHINA

Los antiguos escritos de Mencius y Chow atestiguan que esta cultura practicaba ciertos principios de comportamiento sobre organización, planificación, dirección y control. En su escrito *El arte de la guerra*, Sun Tzu exalta la importancia de la planeación, así como de la dirección en las filas del ejército. La selección científica de los trabajadores por medio de exámenes fue establecida por el gobierno en el año 120 antes de nuestra era.



GRECIA

Grecia desarrolló un gobierno democrático con todas las complicaciones administrativas que ello implicó. Aquí hallamos el origen del método científico y la investigación. Los griegos reconocieron tempranamente el principio de que la producción máxima se puede alcanzar mediante el uso de métodos uniformes en tiempos estipulados. De igual forma, resaltaron algunos



principios de la administración como la especialización, universalidad y orígenes de tiempos y movimientos. Estas aportaciones datan de 500 años a. C.

CASTRENSE



Con un fuerte sello de la milicia, la cultura castrense aplicaba de alguna forma el principio de *staff*. El emperador Ciro enfatizó el desarrollo de las relaciones humanas, así como en el estudio de asignación de responsabilidades y claridad de las órdenes. Su gobierno impulsó un estudio con respecto a los principios de orden, registro de movimientos y manejo de materiales. Además, el emperador fue experto en la división de trabajo y unidad de dirección y mando, y en los principios sobre la administración de haciendas (diferenció entre las actividades administrativas y las de campo).

INDIA



El principal trabajo de Brahman Kautilya fue el Arthasastra, documento que habla sobre la administración política, social y económica del Estado. Aborda también la organización y administración de los negocios, comercio, leyes y tribunales, gobierno municipal, costumbres sociales, matrimonio, divorcio, y muchos más. Debido a su objetividad y carencia de moral y compasión humana, ha llegado a ser sinónimo de administración poco escrupulosa y siniestra.

ROMA



Dueña de un imperio que abarcaba gran parte de Europa y el norte del África, esta cultura tuvo mucho que ofrecer y heredar al mundo. Su capacidad administrativa fue superada por sus logros; llegó un momento en que tenía que controlar aproximadamente una población de 50 millones de personas. Se tienen documentos que muestran la pericia romana para controlar la lealtad de sus pueblos sin sacrificar el control y administración de impuestos en una zona geográfica tan dispersa.

La estrategia fue una delegación sucesiva de autoridad: se dividió el imperio en 101 provincias, a la vez divididas en 13 diócesis y reagrupadas en cuatro grandes divisiones geográficas. En el 284 d. C., el emperador Diocleciano destacó el principio de gradación.

La administración rural en Catón y Varrón podría ser de utilidad para el agricultor de hoy sin importar lo práctico o científico que pudiera ser. Insiste en la necesidad de llevar el control de lo vendido contra lo obtenido y elaborar constantemente informes al respecto. Y ofrece un tratado sobre los deberes de un supervisor.

La administración durante el periodo medieval



El periodo medieval se origina a partir de la caída del Imperio romano. Los esclavos son liberados y se convierten en presa fácil de robos, saqueos y asesinatos, y no tienen recursos para satisfacer sus necesidades más elementales. Esto dio como resultado la necesidad de acercarse a alguien

poderoso, algún señor que les diera protección, alimento y seguridad. Así nació la organización feudal.



Un feudo era una porción grande de tierras que pertenecían a un señor feudal, dueño no solamente de lo material que se encontraba dentro de sus propiedades, sino también de la gente que vivía en ellas. A diferencia de los esclavos, los siervos (gente que vivía y le servía al señor feudal en su feudo) tenían la libertad de abandonar sus hogares.

La organización feudal era de gradación, es decir, con grados descendentes de autoridad delegada. Como era de suponerse, en la cúspide se encontraba el rey, con el dominio total de las tierras y recursos del feudo; le seguían sus vasallos, la alta nobleza que servía a los objetivos del rey. Los vasallos a la vez estaban soportados por sub-vasallos, y así sucesivamente hasta llegar a los niveles más bajos en donde se encontraban los siervos.

El feudalismo se convirtió en una institución descentralizada a gran escala, con todos los problemas a enfrentar, como sucede en las actuales empresas de gobierno o particulares. Sin embargo, uno de los principales problemas era preservar el equilibrio entre autoridad centralizada y autonomía local. El delegante siempre tenía autoridad para recuperar lo delegado, y la delegación confería, pero no transmitía autoridad.

Alrededor del 900, Alfarabi escribió sobre la administración de un reino, resaltó las características de un administrador contemporáneo y, por primera vez, habló del perfil de un administrador: gran inteligencia, memoria excelente, elocuencia, firmeza en el logro del bien, amor a la justicia, al estudio y a la verdad; aversión por la

perfidia, temperancia en la alimentación, bebida y gozos, y desdén por la riqueza. Doscientos años después, Ghazali estableció en su libro de consejos para los reyes, *Oh, Rey del mundo*, cuatro rasgos que deben distinguirlos: justicia, inteligencia, paciencia y modestia.

En 1494, Luca Pacioli publicó un tratado en el que describió el sistema contable de la partida doble, y señaló algunas características para el uso del diario, el memorándum y el libro mayor.

El historiador moderno Frederic Lane escribió dos libros singulares que permiten conocer algunas prácticas administrativas antiguas. El primero, *Venetian Ships and shipbuilders of the Renaissance*, es una historia de la industria naviera veneciana; el segundo, *Andrea Barbarigo: Merchant of Venice*, biografía de un antiguo negociante. Ambos son una ventana para conocer analíticamente el estado avanzado del comercio y la industria en la Italia de los siglos XIV-XVI.

En 1426, el caso del arsenal de Venecia fue un ejemplo y estudio obligatorio en los tópicos de negocios, ya que se mostró gran habilidad en el control de su contabilidad y se eligieron supervisores para manejar y registrar personalmente el uso de las partidas. Se contrataron tenedores de libros y se llevó una cuenta estricta de monedas, materiales y hombres.

También se utilizó en forma temprana una contabilidad de costos. Todas las cuentas fueron consideradas en dos diarios y un mayor, y se reconocieron tres tipos de gastos: fijo, variable y extraordinario.

A finales del siglo XVI, encontramos a dos grandes exponentes: Tomás Moro y Nicolás Maquiavelo.

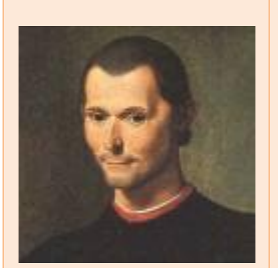
	Tomás Moro, en un intento literario para crear un Estado ideal, escribe *Utopía*. Su Estado ideal podría corregir los abusos e injusticias administrativas como él las vio en la Inglaterra y Europa de sus días. Moro era un hombre verdaderamente noble; no pudo reconciliar sus principios con los deseos de su rey, culpó de los males económicos de Inglaterra a la mala administración de la clase noble existente. En *Utopía*, las ocupaciones son caracterizadas por los principios de especialización del trabajo y máxima utilización de la fuerza de trabajo.
	**Nicolás Maquiavelo,** astuto filósofo y observador de los asuntos del Estado, contempló al mundo con realismo práctico. Escribió dos grandes obras: *El Príncipe* y *Los discursos.* Los principios de poder y mando de los que se ocupó Maquiavelo son aplicables a casi todo esfuerzo organizado. Maquiavelo reiteró la tesis de que la estancia de cualquier gobierno, ya sea democrático o tirano, depende del apoyo de las masas; los príncipes pueden heredar o usurpar el poder, pero para ganar un control firme del Estado deben ganar de algún modo la aprobación del pueblo. Con esto, Maquiavelo establece el conocimiento de que la autoridad fluye de abajo hacia arriba, y no al contrario (tesis del siglo XX). En el aspecto del liderazgo, Maquiavelo reconoce dos clases de líderes: el natural o innato, y otro cuyas técnicas han sido adquiridas. Un líder debe inspirar a su pueblo hacia la búsqueda de metas más elevadas, intentar elevar su moral, saber escuchar e incentivar a aquellas personas que puedan mejorar su ciudad. Un buen líder se adapta a los signos de los tiempos y sabe diferenciar entre los subordinados aquellos que persiguen beneficios propios y quienes realmente son leales, y usarlos para su ventaja.

Tabla 2.3. Exponentes del período medieval



Antes de los inicios de la Revolución Industrial, entre 1700 y 1785, no hay nada que pueda apreciarse desde el punto de vista administrativo; todo redundaba en un refinamiento de lo conocido. Es hasta ese intervalo cuando empezó a vislumbrarse una nueva generación de administradores, con técnicas y conceptos propios. En este periodo, Inglaterra cambió radicalmente su base económica, de un país de terratenientes pasó a fabril. Se convirtió de pronto en el taller del mundo; la primera nación del mundo que realizó victoriosamente la transición de una sociedad agraria y rural a una comercial-industrial.



En este escenario, jugaron un papel muy importante dos sistemas de producción: el doméstico de producción y el fabril. Ambos, polos opuestos. El primero representó la forma conservadora, por falta de inversión de capital o dispersión de las personas en las comunidades; el segundo fue la antesala del sistema económico actual que conocemos, porque nació con la aparición de las nuevas tecnologías y fábricas (más tarde evolucionó con el desarrollo de las industrias y el capital financiero).

En esta época, destacan los conceptos de mejoramiento en el control de materiales y la preocupación por algunos índices de control de calidad, y el aspecto financiero fue una de las prácticas administrativas más favorables. Asimismo, este sistema se caracterizó por el control estricto y la organización militar.

Adam Smith, James Steuart, Richard Arkwright y Robert Owen son algunos nombres destacados en la transición de este periodo. Asimismo, instituciones como la fundación SOHO, en Gran Bretaña, y la New Lanark, en Escocia, tuvieron relevancia central.

2.2. Enfoque científico

Las propuestas clásicas de la administración se ubican en la primera mitad del siglo XX, es decir, a partir del enfoque científico de Frederick W. Taylor, pero, como ya vimos, tienen su origen en la Revolución Industrial, cuando las pequeñas empresas crecieron y la administración se hizo más complicada. Fue necesario ir desarrollando paulatinamente una disciplina que estudiara la práctica administrativa, de esta forma:

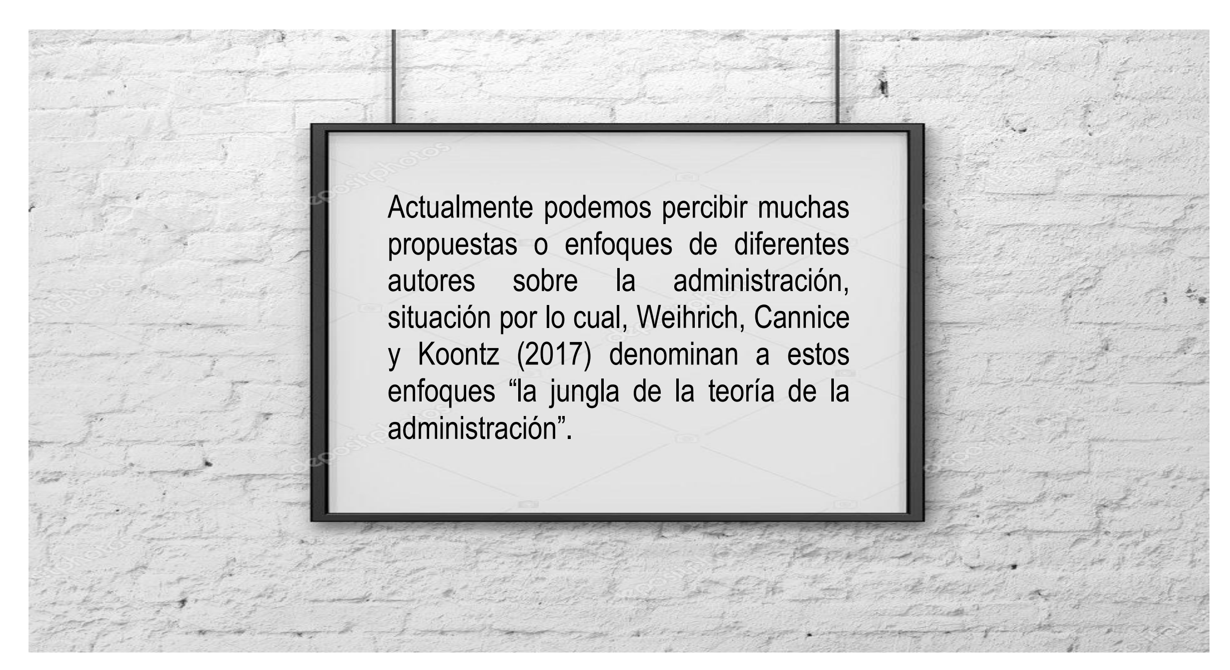
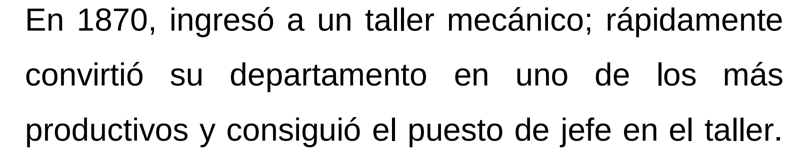


Figura 2.3. Jungla de la administración, de acuerdo con Weihrich, Cannice y Koontz

Frederick W. Taylor (1856-1915)



Se dice que esta orientación científica la llevó a la práctica Henry Robinson Towne, pero fue Taylor quien realmente logró conformar estudios formales al respecto. Taylor nació en German Town, Pennsylvania, y desde muy joven, empezó a trabajar como aprendiz de modelador y maquinista.



En 1870, ingresó a un taller mecánico; rápidamente convirtió su departamento en uno de los más productivos y consiguió el puesto de jefe en el taller. En aquella época, se utilizaba el sistema de pago por pieza o tarea; esto lo llevó a analizar el problema de la producción en sus mínimos detalles. Debido a su progreso en el taller, no quería decepcionar a sus patrones ni a sus compañeros de trabajo, quienes no deseaban que fuera duro con ellos. Así, buscó la mejor manera de ejecutar el trabajo a través de los estudios de tiempos y movimientos, y la forma más adecuada de remunerar a los trabajadores, a fin de incrementar la productividad. Su trabajo le permitió ingresar a la Midvale Steel Company de Filadelfia en 1878, donde inició una carrera hasta ocupar el cargo de ingeniero en jefe (realizó estudios universitarios en el área de ingeniería).

Durante su desarrollo profesional, inventó herramientas de alta velocidad para cortar el acero. Asimismo, dedicó gran parte de su trabajo a investigar cómo mejorar los resultados de las actividades diarias de los operarios para aumentar la producción, lo cual dio origen a sus principios que fundamentan el enfoque científico.

Taylor introdujo el sistema de incentivos de trabajo diferencial para motivar al personal, consistente en crear dos tipos de tarifas. Por ejemplo, si un trabajador obtenía una producción estándar, se le pagaba una primera tarifa,

independientemente de su salario mínimo; si el mismo trabajador rebasaba el estándar, se le remuneraba con la segunda tarifa.

También postuló que para aplicar la administración científica es necesaria una revolución mental, tanto en el trabajador como en la gerencia. Este cambio comprende los siguientes aspectos:

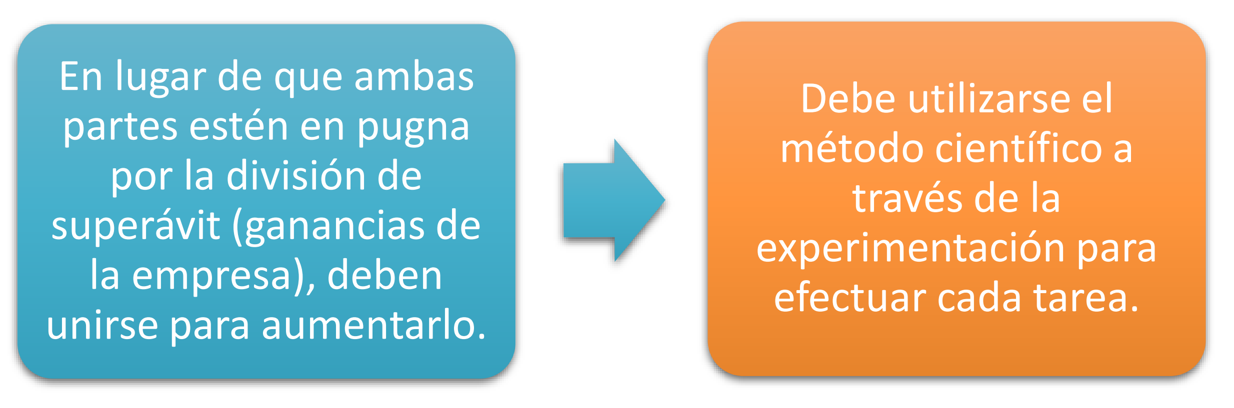


Figura 2.4. Aspectos de cambio en el trabajador y la gerencia

La contribución principal de Taylor fue demostrar que la administración científica no es un grupo de técnicas de eficiencia o incentivos, sino una filosofía, en virtud de la cual la gerencia reconoce que su objetivo es buscar científicamente los mejores métodos de trabajo a través del entrenamiento, tiempos y movimientos.

A los 45 años, Taylor se jubiló. Entonces se dedicó a la consultoría y a impartir conferencias, donde difundió sus teorías sobre la administración científica. *Principios de administración científica* y *Fundamentos de administración científica* son sus obras principales.

Aportaciones al campo de la administración



Figura 2.5. Aportaciones de Taylor al campo de la administración

Las siguientes aportaciones también son conocidas como los 11 mecanismos administrativos desarrollados por Taylor.

1. Estudio de tiempos.
2. Supervisión funcional
3. Establecimiento de un departamento de planeación.
4. Principio de excepción.
5. Uso de reglas de cálculo.
6. Uso de tarjetas de instrucción para los trabajadores.
7. Bonificación por tareas exitosas.
8. Estandarización de herramientas
9. Sistemas de rutas de producción.
10. Sistemas de costos.
11. Sistemas mnemotécnicos para clasificar productos.

Figura 2.6. Once mecanismos administrativos de Taylor

Las contribuciones más importantes de Taylor se pueden agrupar en los siguientes apartados.



RACIONALIZACIÓN DEL TRABAJO. Como entre los diferentes métodos e instrumentos utilizados en cada trabajo hay siempre uno más rápido y adecuado que los demás, éstos pueden encontrarse y perfeccionarse mediante un análisis científico y un depurado estudio de tiempos y movimientos, en lugar de dejarlos a criterio personal de cada operario. Este intento de sustituir los métodos empíricos y rudimentarios por los científicos en todos los oficios recibió el nombre de organización racional del trabajo.



MAYOR VELOCIDAD PARA TERMINAR PRODUCTOS. Actualmente, la línea moderna de montaje arroja productos terminados a mucha mayor velocidad de la que Taylor se pudo haber imaginado.



TÉCNICAS. Sus técnicas de eficiencia han sido aplicadas a muchas organizaciones que no son industriales y van desde los servicios del ramo de la comida rápida hasta la capacitación de cirujanos.

Figura 2.7. Contribuciones más importantes de Taylor

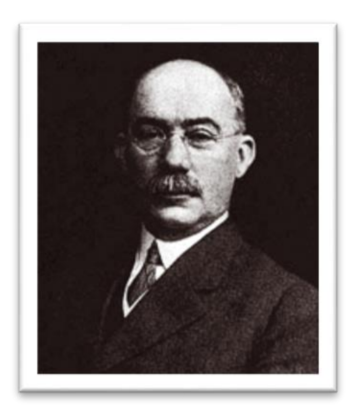
Los trabajos de Taylor también tuvieron críticas, ya que la administración científica se preocupó más por las tareas (organización y ejecución), trabajos y cargos del operario (tiempo y movimiento). Por esta razón se les conoce como la "teoría de la máquina": conciben a la organización como "una distribución rígida y estática de piezas".

Tratando de crear eficiencia, la administración científica buscaba arduamente la especialización del operario a través de la división y subdivisión del trabajo; sin

embargo, no se ocupó en la satisfacción de los empleados, lo cual violaba su dignidad humana. Taylor consideró al empleado como parte de la maquinaria ignorando que es un ser humano y social; por ejemplo, a la fatiga –que estudió a través de datos estadísticos– la juzgó como un mero fenómeno muscular y fisiológico. Por otro lado, estudios posteriores demostraron que no tenía fundamento la teoría de que la eficiencia administrativa aumenta con la especialización del trabajo. Sus métodos se consideraron empíricos, basados en datos aislados; omitió la organización formal e informal, ya que la entendía como un ente social con interacción al interior, pero al mismo tiempo un sistema cerrado sin interacción con el medioambiente que la rodea. Y sus principios fueron considerados verdades absolutas que debían aplicarse como recetas de cocina para tener éxito.

A continuación, se presentan otros autores que forman parte de la administración científica y que también realizaron grandes contribuciones.

Henry Lawrence Gantt (1861-1919)



Originario de Maryland, Estados Unidos, realizó estudios en ingeniería. En 1887, conoció a Taylor y se convirtió en su fiel seguidor. Y como él, desarrolló el sistema de incentivos; sin embargo, se enfocó más a crear un ambiente que permitiera obtener mayor cooperación de los trabajadores. Abandonó el sistema de tasas diferenciales, pues creía que motivaba poco a los empleados.

También implantó un sistema de bonificaciones por tarea basado en el modelo de Taylor, pero determinado por las condiciones reales del taller en donde se aplicaba;

lo llamó *primas y tareas de Gantt*. Asimismo, dio gran importancia a la aplicación de la psicología en relación con los empleados.

Consideró que adiestrar a los empleados es clave para que la empresa marche bien, y afirmó que el trabajo industrial debe enfocarse más a crear fuentes de empleo que generen utilidades a partir de la elaboración de productos de gran utilidad. Desarrolló métodos de adiestramiento de obreros para formarlos profesionalmente.

Su aportación más relevante fue el diseño de técnicas gráficas (de gran uso en la planeación), barras horizontales que muestran la planeación y control de una serie de actividades. Además, sentó las bases de dos instrumentos para graficar, con la finalidad de ayudar a planificar, administrar y controlar organizaciones complejas: la ruta crítica (CPM) y la técnica para la revisión y evaluación de programas (PERT), desarrollada por la Armada de Estados Unidos.

Escribió diversos libros, entre los que destaca *Adiestramiento a los obreros en los hábitos de la administración y la cooperación*.



Figura 2.8. Gráfica de Gantt[8]

[8] Véase el apunte digital de Administración II. Plan 2005, SUAYED, FCA, disponible en línea: http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/2/1250.pdf

Frank Bunker Gilbreth (1868-1924)



También discípulo de Taylor, fue aceptado en el Instituto Tecnológico de Massachusetts y, aunque su posición económica familiar era buena, decidió trabajar como aprendiz de albañil. Creó un método para realizar sus actividades con el menor número de movimientos y tiempo, pues al pegar ladrillos notó que se hacía de forma incorrecta o con deficiencias: inventó el sistema de entablillado. Como ésta, realizó otras creaciones al observar los movimientos de los albañiles, y posteriormente las aplicó como consultor de ingeniería en administración.

Sus estudios y experimentos dieron como resultado diecisiete elementos básicos que se podrían aplicar en cualquier actividad para reducir movimientos, y los llamó *therbligs* (su apellido invertido). A cada elemento le asignó un símbolo y un color.

Diecisiete elementos *therbligs*

THERBLIGS	SÍMBOLO	*THERBLIGS*	SÍMBOLO
1. Buscar	B 2	10. Coger	C
2. Seleccionar	S	11. Transporte vacío	TV
3. Transporte/carga	Tc	12. Sostener	So
4. Dejar carga	DC	13. Poner en posición	PP
5. Colocación previa	CP	14. Inspeccionar	I
6. Montar	M	15. Desmontar	D
7. Utilizar	U	16. Espera Inevitable	EI
8. Espera evitable	EE	17. Plan	P1
9. Descanso	DF		

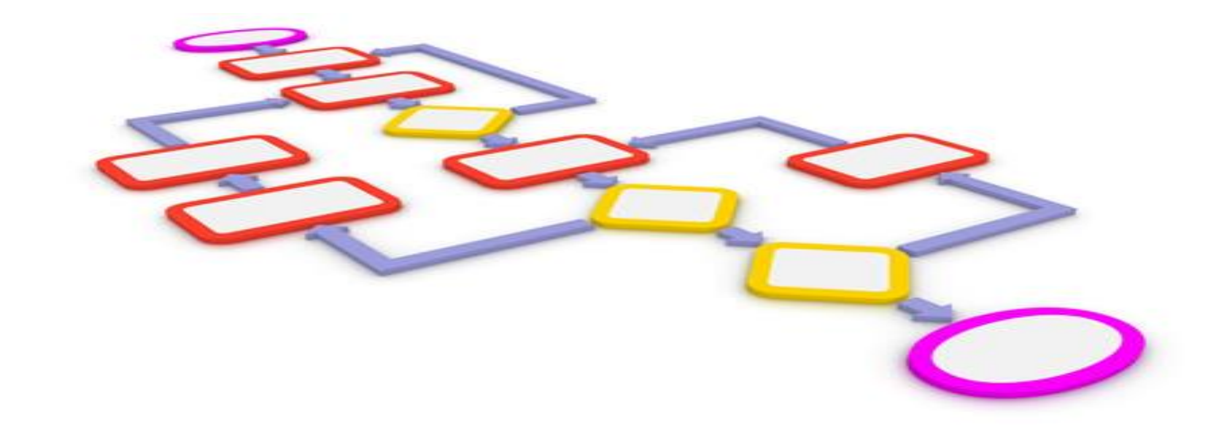
Tabla 2.4. Elementos *therbligs*



Gilbreth también creó un esquema de proceso, hoy conocido como diagrama de flujo, que permite plasmar diversas actividades completas para la toma de decisiones.

Gilbreth trabajó con su esposa, Lillian M. Gilbreth. Ambos lograron combinar sus conocimientos: ella sobre psicología y él de ingeniería. Pensaban que la administración científica debía ayudar a los trabajadores a desarrollar todo su potencial humano.

Estudiaron la fatiga y el movimiento para mejorar el bienestar del trabajador individual: con cada movimiento que eliminaban, se reducía la fatiga. Con ayuda de cámaras de cine, trataron de encontrar el menor número de movimientos para la realización de cada tarea que emprendiera el obrero. Consideraron que así mejoraría el ánimo del trabajador y tendría una buena impresión de la gerencia, pues se ocupaba en su bienestar.





De esta manera, la pareja **desarrolló la ergonomía o ingeniería humana**, que consiste en el estudio de métodos eficaces que armonizan lo mejor posible los aspectos humanos (físicos y psicológicos) con las máquinas, materiales y demás medios de producción. Por ello se les conoce como los padres del "eficientísimo productivo".

Aportaciones:

A. Utilizaron el cine para analizar y mejorar secuencias y movimientos del trabajo.

B. Desarrollaron estudios de micro-movimientos con base en *therbligs* (símbolos para representar el trabajo manual).

C. Elaboraron un código de símbolos para diagramar el flujo de análisis del proceso del trabajo.

D. Desarrollaron un sistema de lista blanca para calificar el método.

E. Diseñaron un modelo de la labor administrativa, el "proceso de trabajo". La administración debe basarse en los acontecimientos del pasado, para poder organizar en el presente y mirar hacia el futuro a través de la planeación.

F. Demostraron la importancia de usar la estadística en la administración para lograr la mejora continua del método de trabajo (esto en la década de 1980 se presentó como una idea nueva).

G. Destacaron la importancia de considerar al elemento humano en la planeación del trabajo y en la determinación de tiempos.

H. También enfatizaron el valor de las ciencias humanas, en particular la psicología (véase Hernández y Rodríguez, 2002, p. 73).

Henry Ford (1863-1947)



Fundador de uno de los consorcios más importantes del siglo XX, Ford Motor Company, Henry Ford nació en Michigan. Provenía de una familia de agricultores y se graduó en Ingeniería. Durante su carrera, construyó un modelo de automóvil con piezas auto-cambiables estandarizadas. Influenciado y convencido de las teorías de Taylor, realizó una serie de aplicaciones a la administración de la producción.



También utilizó un sistema de integración vertical y horizontal, que producía desde la materia prima inicial hasta el producto final; además, hizo una cadena de distribución comercial a través de agencias propias. A través de la racionalización de la producción, creó la línea de montaje, lo que le permitió la producción en serie, moderno método que admite fabricar grandes cantidades de un determinado producto estandarizado. Gracias al perfeccionamiento de sus métodos, procesos y desarrollo de productos, acumuló una gran fortuna y se convirtió en uno de los hombres más ricos del mundo.

Ford adoptó tres principios básicos:

De intensificación. Disminuir el tiempo de producción empleando inmediatamente los equipos y la materia prima, así como la rápida colocación del producto en el mercado.

De la economicidad. Acelerar los procesos para transformar la materia prima, reduciéndola al mínimo.

De la productividad. Acelerar la capacidad de producción del hombre en el mismo periodo (productividad) mediante la especialización y línea de montaje.

Figura 2.9. Principios básicos de Ford

Ford también fue uno de los primeros hombres de empresa en utilizar incentivos no salariales para sus empleados. En el área de mercadeo, implantó la asistencia técnica, el sistema de concesionarios y una inteligente política de precios.

A manera de resumen, se presenta una tabla-cuadro para identificar los aportes de manera general.

Escuela de administración científica, iniciada por Taylor	
	• Padre de la administración científica. • Su principal preocupación fue elevar la productividad. • Inventó herramientas de alta velocidad para cortar el acero. • Investigó cómo mejorar los resultados de las actividades diarias de los operarios. • Introdujo el sistema de incentivos de trabajo diferencial para motivar al personal.

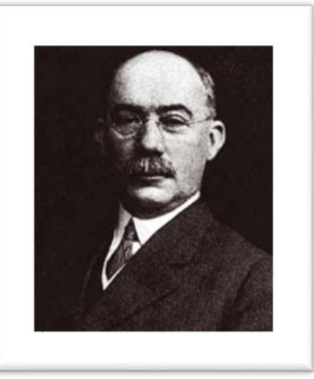
 **Frederick W. Taylor**	• Postuló una revolución mental del trabajador y la gerencia. • Contribuciones • Demostrar que la administración científica se propone buscar métodos de trabajo mediante el entrenamiento. • La racionalización del trabajo, mayor velocidad para terminar un trabajo y técnicas aplicables en otras organizaciones. • Sus trabajos fueron criticados por considerar al empleado como parte de la maquinaria.
 **Henry L. Gantt**	• • Desarrolló el sistema de incentivos de Taylor. • Se enfocó más a crear un ambiente para obtener mayor cooperación de sus trabajadores. • Abandonó el sistema de tasa diferencial e implantó un sistema de bonificaciones por tarea: primas y tareas de Gantt. • Desarrolló métodos de adiestramiento de los obreros. • Creó técnicas gráficas para planear y controlar la gráfica de Gantt. • Sentó las bases para desarrollar dos instrumentos para graficar: la ruta crítica (CPM) y la técnica para revisión y evaluación de programas (PERT).
 **Henry Ford**	• Desarrolló un modelo de automóvil con piezas auto-cambiables estandarizadas. • Fundamentó su práctica en tres principios básicos: intensificación, economicidad y productividad. • Utilizó un sistema de integración vertical y horizontal. • Creó una línea de montaje: producción en serie. • En el área de mercadeo, implantó la asistencia técnica, el sistema de concesiones y la política de precios.

Tabla 2.5. Aportes del enfoque científico

2.3. Enfoque clásico

En 1916, en Francia, surgió la teoría clásica, cuyo objetivo era encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas. Henri Fayol (1841-1925), padre de esta teoría y conocido también como padre de la teoría de la administración moderna, aportó elementos muy importantes, sobre todo al analizar los diferentes niveles administrativos de la estructura organizacional. Fue el primero en concebir un modelo de proceso administrativo (planeación, organización, dirección, coordinación y control) en diferentes fases y sistematizar el comportamiento gerencial.

a) **Previsión-planeación.** Consiste en visualizar el futuro y trazar el programa de acción.

b) **Organización.** Se trata de construir tanto el organismo material como el social de la empresa.

c) **Dirección-coordinación.** En primera instancia, hay que guiar y orientar al personal; luego, ligar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.

d) **Control.** Consiste en verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Figura 2.10. Modelo de proceso administrativo de Fayol (véase Terry, 1993)

Para Fayol, los aspectos principales de esta corriente son tratados en la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, unidad de mando, unidad de dirección, centralización y jerarquía o cadena escalar.

Asimismo, destaca el concepto de universalidad de la administración, que concibe como actividad común, la cual debe llevarse a cabo en todas las organizaciones sin importar tamaño, giro o país en que se encuentre. Además, identifica las funciones que realiza toda empresa: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas.


TÉCNICAS. **Relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.**


COMERCIALES. **De compra, venta e intercambio.**


FINANCIERAS. **Enfocadas a la búsqueda y gerencia de capitales.**


DE SEGURIDAD. **Protección y preservación de los bienes de las personas.**


CONTABLES. **Inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.**


ADMINISTRATIVAS. **Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones.**

Figura 2.11. Funciones que realiza toda empresa[9]

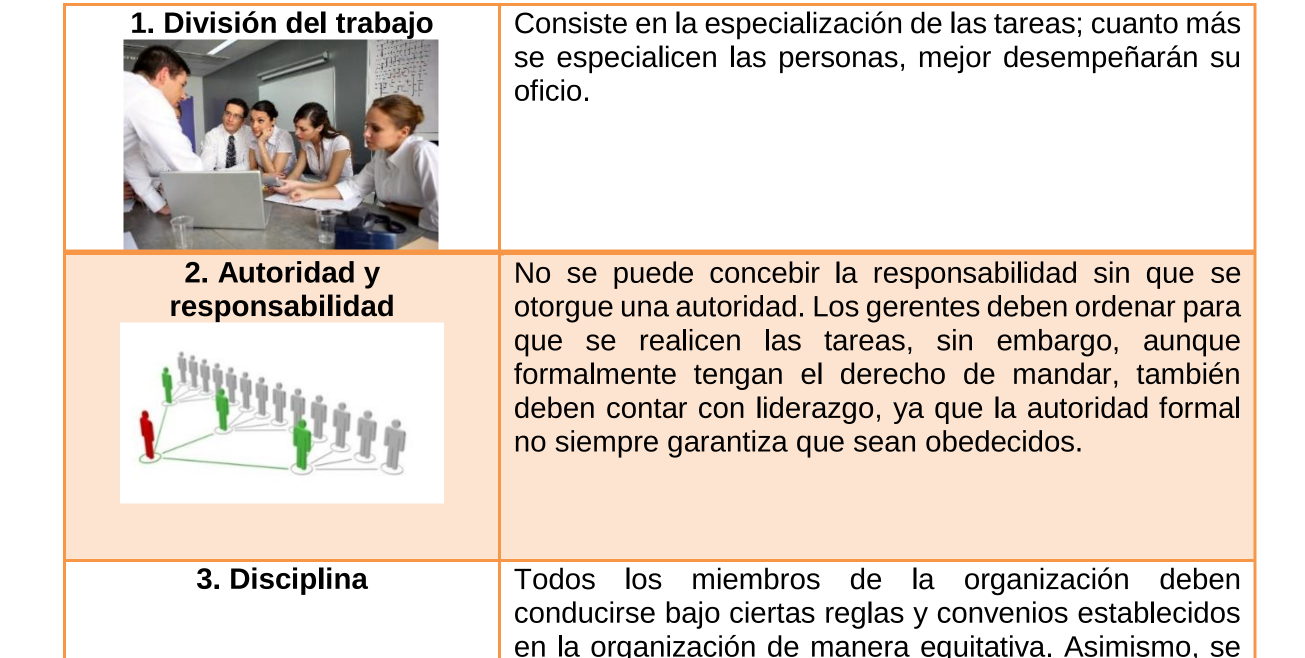
Asimismo, Fayol diseñó un **perfil del administrador**, que debe poseer cualidades:

[9] Véase el apunte digital de Administración II. Plan 2005, SUAYED, FCA, disponible en línea: http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/2/1250.pdf

- Físicas
- Intelectuales
- Morales
- Cultura general
- Conocimientos especiales
- Experiencia

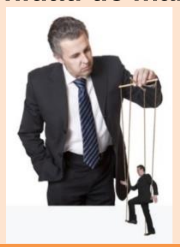
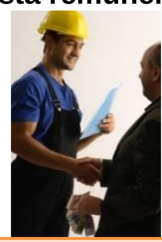
Argumentó que la administración podía estudiarse en las escuelas; estaba convencido de que esto beneficiaría a los individuos, empresas, gobierno, etcétera. Lo más conocido de su obra son los 14 principios para tener éxito al ejercer la función administrativa; aunque siempre sostuvo que su aplicación es asunto de medidas y, como toda técnica en la entidad, pueden ser flexibles.

Principios para tener éxito en la función administrativa[10]
(14 principios administrativos de Fayol)



1. División del trabajo	Consiste en la especialización de las tareas; cuanto más se especialicen las personas, mejor desempeñarán su oficio.
2. Autoridad y responsabilidad	No se puede concebir la responsabilidad sin que se otorgue una autoridad. Los gerentes deben ordenar para que se realicen las tareas, sin embargo, aunque formalmente tengan el derecho de mandar, también deben contar con liderazgo, ya que la autoridad formal no siempre garantiza que sean obedecidos.
3. Disciplina	Todos los miembros de la organización deben conducirse bajo ciertas reglas y convenios establecidos en la organización de manera equitativa. Asimismo, se

[10] Véase el apunte digital de Administración II. Plan 2005, SUAYED, FCA, disponible en línea: http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/2/1250.pdf

	deberá recompensar el rendimiento y acatamiento superior, e infraccionar o sancionar las indisciplinas (aplicadas con justicia).
4. Unidad de mando 	Un solo jefe para un solo subordinado. Todas las órdenes que reciba un empleado deben ser emitidas por un solo jefe.
5. Unidad de dirección 	Las actividades que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo jefe con un solo plan: un solo jefe y un solo programa para un grupo de tareas que tienen el mismo objetivo.
6. Subordinación de interés individual al bien común o general 	En cualquier empresa, el interés de los empleados no debe estar por encima de los fines de la organización. Debe prevalecer el interés del grupo ante el individual.
7. Justa remuneración 	En lo posible, la compensación por el trabajo debe ser equitativa, tanto para los empleados como para los jefes. Según Fayol, los salarios deben ser por jornada de tiempo, tarifas por tarea, trabajo o destajo, y según el puesto; liquidados con bonos, participación de utilidades, en especie, etcétera.
8. Centralización contra descentralización 	La responsabilidad total y final, es de los gerentes, pero también necesitan dar a sus subordinados autoridad suficiente para que realicen adecuadamente sus tareas (con el justo equilibrio, para no otorgar demasiada autoridad al subordinado).

9. Jerarquía	Los niveles de comunicación y autoridad deben conocerse y respetarse para evitar conflictos. Generalmente, la línea de autoridad en una organización es representada por cuadros y líneas en un organigrama, que pasa en orden de rangos desde la alta dirección hasta los niveles más bajos de la empresa.
10. Orden	Los materiales y personas deben estar en el lugar y momento adecuados. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición en que mejor se desempeñe. “Todo cabe en un jarrito sabiéndolo acomodar”.
11. Equidad	Los administradores deben ser justos con sus subordinados.
12. Estabilidad del personal	A cada trabajador se le debe dar su justo tiempo para que desarrolle y asimile el aprendizaje y domine su trabajo (no es bueno para la empresa tener tanto índice de rotación de personal).
13. Iniciativa	Hay que dar la libertad y oportunidad al personal para que participe, sugiera y ponga en práctica sus planes, aun cuando se comentan errores.
14. Espíritu de equipo o unión del personal	Promover la armonía entre el personal, un espíritu de grupo, que dará a la organización un sentido de unidad. Fayol recomendaba, por ejemplo, el empleo de la comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible. “La unión hace la fuerza”; la armonía y unión del personal constituyen su fortaleza.

Tabla 2.6. Catorce principios de Fayol

A manera de resumen, se presenta una tabla-cuadro para conocer los aportes de manera general.

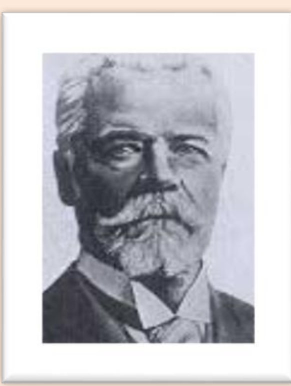
Corriente clásica, iniciada por Fayol	
 Henri Fayol	• Inició la teoría clásica, que concibe la organización como una estructura. • Primer autor que precisó un modelo de proceso administrativo: previsión, planeación, organización, dirección y control. • Identificó las seis funciones que realiza toda empresa: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. • Diseñó un perfil del administrador (aspectos físicos, intelectuales, morales, cultura general, conocimientos especiales, experiencia). • Señaló que la administración debe estudiarse en las escuelas. • •Postuló los 14 principios para tener éxito al ejercer la función administrativa.
 Aplicaciones actuales en las organizaciones	• Las contribuciones de la teoría clásica siguen vigentes: un gerente o administrador debe saber planear, organizar, dirigir y controlar. • Los aciertos y errores de estos clásicos nos permiten analizar y criticar sus teorías. Sin embargo, esta corriente ofrece un panorama general y fácil de entender sobre la administración. • La base de los autores contemporáneos sigue siendo las teorías clásicas.

Tabla 2.7. Aportes de la corriente clásica

2.4. Enfoque humano relacionista

La teoría de las relaciones humanas (o corriente humanística de la administración) tuvo como principal objeto de estudio al individuo en el proceso organizacional del trabajo. A principios del siglo XX, las innovaciones tecnológicas, el análisis de métodos y procedimientos y la visión integral de la empresa ya habían sido analizados y desarrollados hasta sus últimas consecuencias. Pero el punto de vista empresarial, basado en estos presupuestos, era considerado un tipo autocrático de explotación científica. Entonces, surgió la necesidad de humanizar más al proceso productivo y las organizaciones.



Eventos importantes originaron esta perspectiva. En primer lugar, la aplicación de las ciencias humanas (psicología y sociología) en el ámbito empresarial demostró lo inadecuado del sistema de trabajo en la práctica científica de la administración. En consecuencia, aparecieron interesantes investigaciones realizadas por psicólogos de la época: Kurt Lewin, John Dewey, George Elton Mayo, Fritz J. Roethlisberger y Robert Tannenbaum, entre otros.

La escuela de la administración científica se desarrolló desde un enfoque técnico, es decir, concibió la productividad a través de herramientas y técnicas preponderantemente ligadas a la ingeniería de la empresa (hablamos de ingeniería porque precisamente esta disciplina dio origen a los primeros estudios de la administración de empresas).

Más tarde, con las investigaciones y experimentos de los esposos Gilbreth, este periodo científico y netamente técnico fue cambiando de matiz a las teorías administrativas con un enfoque humano. En sus estudios de la mejor manera de lograr las cosas (*the best way*), incluyeron aspectos de la psicología industrial; así, no solamente mejoraron los procedimientos laborales, sino también evitaron al máximo la fatiga humana y minimizaron los riesgos de trabajo.

Este cambio de paradigma de la administración científica dio pauta para investigaciones posteriores de psicólogos y sociólogos interesados en las organizaciones, específicamente empresariales. Entonces, se creó una corriente del pensamiento administrativo, la escuela de las relaciones humanas o humano relacionista, que considera al individuo como el recurso más importante de la organización. Esta escuela surge en la década de 1930, consecuencia de la deshumanización del trabajo como característica de la administración científica, que a través de sus métodos (rigurosos y mecánicos) explotaba al trabajador, lo que trajo como consecuencia protestas a través de huelgas, sindicatos, ausentismos, etcétera.

A partir de esta óptica, comienzan a desarrollarse nuevos experimentos en las organizaciones, con el propósito de observar las conductas y el comportamiento del trabajador, primero en grupo y luego de manera individual. Elton Mayo, Kurt Lewin, Mary Parket Follet son algunos autores sobresalientes en esta época.

El experimento que identifica esta corriente fue realizado por **Elton Mayo (1880-1949)** en la Western Electric. En principio, el objetivo del trabajo era definir la relación entre factores físicos y productividad, pero los resultados fueron más allá de las expectativas: hallaron un elemento inusual y poco aceptable en esos momentos: el factor psicológico.



A partir de esto, Elton Mayo realizó cuatro experimentos más con el propósito de observar de cerca el comportamiento de los obreros cuando trabajaban en equipo, así como las respuestas de los mismos ante diferentes estímulos, desde los materiales (luz interna en los talleres) hasta otros como aumentar o disminuir descansos y recortar jornadas laborales.

Conclusiones obtenidas de este experimento:

A. El nivel de operación es resultante de la integración social.

B. El comportamiento del individuo se apoya en el grupo, es decir, manifiesta un comportamiento social.

C. Las recompensas y sanciones sociales son más importantes que las económicas.

D. La empresa pasó a ser vista como una organización social compuesta por grupos informales.

E. El contenido y naturaleza del trabajo tienen enorme influencia sobre la moral del trabajador.

F. La faceta emocional juega un papel importante en los estudios de la organización.

Figura 2.12. Conclusiones del experimento de Elton Mayo

Por tanto:

- El trabajo debe ser grupal y no individual.
- El trabajador no reacciona de forma aislada.
- Es importante la formación de jefes, capaces de tener el mando, saber comunicarse y persuadir al trabajador para que realice lo que se quiere.
- El trabajador espera recibir reconocimiento.
- Hay que comprender las necesidades psicológicas del trabajador.

Mary Parket Follet



En la escuela de las relaciones humanas, es considerada una de las precursoras más importantes del pensamiento administrativo. Nació en Quincy, Massachusetts, en 1868. Entre sus escritos más importantes resaltan *El nuevo estado, la organización en grupos como solución para el gobierno popular* (1924) y *Experiencia creativa* (1918), y en 1925 ofreció las conferencias "Los principios psicológicos en la administración de los negocios" y "El poder con la gente".

Sus principales aportaciones fueron conceptuar, de forma única, algunos elementos básicos de la administración. Fue partidaria de la práctica democrática y participativa de la administración; humanizó conceptos como la autoridad y liderazgo; exhortó al estado y a la dirección de las empresas a bajar al nivel de las necesidades de la sociedad y el trabajador. El conflicto fue uno de los temas en que ahondó, en la necesidad de integración para encontrar la mejor solución y el beneficio de ambas partes.

A continuación, mencionamos algunos puntos en concreto para comprender el pensamiento de la autora (Graham, 1997).

Liderazgo 	Un líder es quien visualiza la situación completa, organiza la experiencia de un grupo, ofrece una visión del futuro y capacita a los seguidores para convertirse en líderes.
Autoridad 	La manera más efectiva de ejercer autoridad consiste en las órdenes despersonalizadas, con énfasis en la importancia de la tarea, más que en los derechos que una persona tiene sobre otra. La autoridad debe ir de acuerdo con el conocimiento y la experiencia, ahí es donde debe cumplirse la obediencia, sin importar si se está arriba o debajo de la línea jerárquica.

Ética corporativa 	La moralidad es social: no se origina del interior de una persona solamente en relación con el *yo*, sino del miembro dentro de un grupo. Las profesiones se anticipan a los negocios a tener “códigos de grupo”, lo que facilita la comunicación de problemas.
Conflicto 	Es una manifestación de diferencias de opiniones e intereses. Se debe tratar de que el conflicto funcione en nuestro favor, al obtener resultados positivos del mismo. Métodos para resolver el conflicto: * *Dominación*. Es la victoria de una parte sobre la otra. * *Acuerdo.* Cada parte cede un poco para conservar la paz. * *Integración*. La solución se encuentra en que ninguna de las partes tiene que sacrificar algo. No deja una sensación de triunfo.
Poder 	Se tiene que reconsiderar el modelo tradicional del “poder sobre la gente”, que puede ser degradante y contraproducente. Se sugiere, entonces, el modelo del “poder con la gente”: si su negocio está organizado de tal modo que pueda influir a otro directivo, mientras éste influye en usted, si está organizado de tal manera que un trabajador tenga la oportunidad de influirlo a usted de la misma manera que usted sobre él, si existe una influencia interactiva todo el tiempo, se puede crear el poder con la gente.
Espíritu democrático 	A través de un gobierno democrático, podemos desarrollar nuestro potencial, fortalecer y mejorar los grupos a los que pertenecemos. En una verdadera democracia, cada individuo toma parte en el proceso de toma de decisiones y acepta su responsabilidad personal en el resultado global. La tesis de Mary Parket Follet sobre la resolución mutua de problemas anuncia el compromiso del empleado, la administración participativa, los círculos de calidad y otros enfoques con base en equipos para comprometer la fuerza de trabajo en el diagnóstico, análisis y descubrimiento de soluciones.

Tabla 2.8. Conceptos sobre los que trabajó Mary Parker Follet

Kurt Lewin



Kurt Lewin, autor renombrado de esta corriente, estudió la dinámica de grupos, estilos de liderazgo y la teoría de la resistencia al cambio (investigaciones de gran valía para entender las actitudes del individuo frente a los problemas formales de las organizaciones). Es un puente en la historia del pensamiento administrativo entre la escuela de las relaciones humanas y la estructuralista. Con su visión Gestalt, propuso que la persona debe analizar sus pensamientos y acciones en un contexto grupal y no individual, y así resolver muchas dudas de su entorno.

De las investigaciones de Lewin, el experimento sobre los estilos de liderazgo ofrece bases interesantes para analizar la conducta del líder dentro de un grupo de trabajo. En principio, Lewin manejó dos grupos: uno donde se manifestaba un estilo de trabajo autocrático y otro bajo el mando de líderes democráticos, que analizaban colectivamente los asuntos relacionados con el grupo.

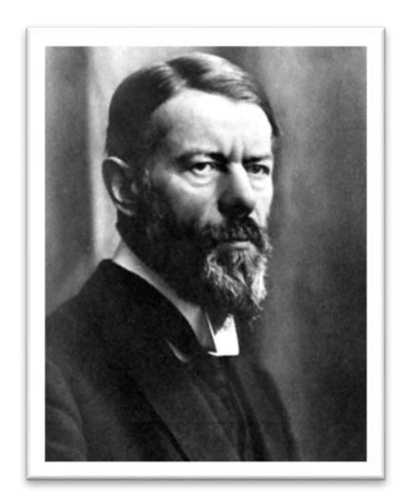
Lewin advirtió, sin embargo, que uno de los líderes de este último grupo seguía un estilo distinto al de los demás. No ejercía control alguno sobre el grupo y permitía que sus miembros trabajaran por sí mismos y desarrollaran sus propias soluciones para las dificultades. El psicólogo le llamó a este grupo con un tercer nombre: *laissez-faire* (dejar ser, dejar hacer).

A manera de resumen, a continuación, se presenta una tabla-cuadro para conocer los aportes de manera general.

Enfoque psicológico de la administración
• Inicia con Frank y Lilian Gilbreth, quienes introdujeron los estudios de tiempo y movimiento de los obreros como técnica administrativa básica para la racionalización del trabajo. • Hicieron estudios sobre la fatiga humana.
Elton Mayo
• Su principal interés fue analizar los efectos psicológicos en el trabajador. • Sus estudios sentaron las bases para la creación interna de grupos de trabajo. • Sus estudios para conocer mejor a los empleados se realizaron en cuatro fases:
1. El efecto de la iluminación
2. Verificación de la fatiga en el trabajo
3. Actitudes y sentimientos
4. Organización informal del trabajo
Mary Parket Follet
Elaboró conceptos básicos de la administración: • Liderazgo: el líder visualiza, organiza y capacita. • Autoridad: órdenes despersonalizadas. • Ética corporativa: el individuo dentro del grupo. • Conflicto: manifestación de diferencias de opiniones e intereses. • Poder: “El poder con la gente”. • Espíritu democrático: cada individuo forma parte del proceso y acepta su responsabilidad personal.
Kurt Lewin
Estudió los siguientes apartados: • Desarrollo de la dinámica de grupos. • Resistencia al cambio. • Estilos de liderazgo (autocráticos y democráticos).
Aplicaciones actuales en las organizaciones
• Ubicación de grupos formales e informales de trabajo. • Aprovechamiento de grupos informales de trabajo para mejorar las condiciones laborales, y utilizarlos como puente entre la dirección y los empleados.

Tabla 2.9. Aportes del enfoque humano relacionista

2.5. Enfoque estructuralista



Los antecedentes de esta corriente se encuentran en la aplicación de la sociología. Las escuelas científica y humanística habían considerado a la empresa como una entidad autosostenible, donde todas las situaciones buenas o malas se daban dentro de la misma y se resolvían por mandato interno. Sin embargo, surgió un nuevo concepto de pensamiento gerencial, la teoría de la burocracia (Max Weber, 1864-1920), desarrollada dentro del estudio del pensamiento administrativo hacia la década de 1940, en función de diferentes factores, entre ellos:

- La fragilidad de la teoría clásica y de la teoría de las relaciones humanas
- La necesidad de un modelo de organización racional

Figura 2.13. Factores que contribuyeron al nacimiento de la teoría de la burocracia

Una de las aportaciones más importantes de este enfoque fue concebir a la organización como un ente influido por las demás organizaciones que hay a su alrededor, sin importar la clase o giro que representen.

Max Weber

Nacido en 1864, creó la sociología de la burocracia. Fue profesor de las Universidades de Friburgo y de Heidelberg y se hizo famoso por la teoría de la estructura de autoridad. Talcott Parsons se encargó de traducir algunos de sus libros al inglés y, con ello, se dio a conocer en EUA. Sus libros más conocidos son *La ética protestante*, *El espíritu del capitalismo* y *La teoría social y económica de las organizaciones*.

Weber analizó profundamente a las organizaciones desde puntos de vista diferentes:

1. Burocracia	3. Autoridad
2. Democracia	4. Comportamiento

Publicó una extensa bibliografía acerca de las grandes organizaciones de su época, a las que llamó *burocracias*; consideró al siglo XX como el siglo de las burocracias, pues creía que éstas eran las organizaciones características de una nueva época. Hizo importantes aportaciones a la administración; sus estudios sobre las organizaciones fueron muy extensos en todos los aspectos (económicos, políticos, religiosos, sociales, culturales, etcétera).

Los autores destacados de este enfoque, además de Weber, son Amitai Etzioni y Renate Mayntz, quienes analizaron la organización a través de factores internos, como autoridad, poder y comunicación.

Amita Etzioni



Sociólogo estadounidense. Entre sus obras más importantes, se encuentra *Organizaciones modernas*, donde estudia la vida humana y sus organizaciones. Afirma: “Nacemos dentro de las organizaciones, somos educados por ellas y la mayoría de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones; empleamos gran parte del tiempo libre gastando, jugando y rezando en organizaciones. Además, nos enterrará una organización” (Ríos y Paniagua, 2007, p. 116).

La sociedad es organizacional y las organizaciones son unidades deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos; el grado en que alcanzarán dichos objetivos será la medida de su eficiencia. Las organizaciones están construidas de manera que sean las más eficientes y sus objetivos están definidos intencionalmente.

Etzioni hace hincapié en el estado emocional del individuo dentro de las organizaciones: un trabajador frustrado siempre será un lastre para la organización; cuanto menos enajena una organización a su personal, tanto más eficiente es.

Etzioni reconoce como organizaciones a empresas, hospitales, iglesias, escuelas, ejércitos y prisiones. Excluye grupos étnicos, tribus, clases, grupos de amigos y familias.

Las organizaciones tienen las siguientes características:

A)

División del trabajo, del poder y de las responsabilidades.

B)

Presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización y los dirigen hacia sus fines.

C)

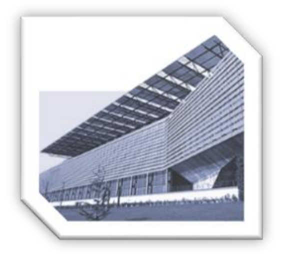
Sustitución del personal. Es decir, las personas que no responden a los objetivos de la organización tienden a ser reemplazadas.

Figura 2.14. Características de las organizaciones según Etzioni

La tipología de las organizaciones de Etzioni considera ciertas variables básicas, como autoridad, poder y comunicación. Distingue cuatro tipos de organizaciones:



1. Organizaciones coactivas. En las que su administración ejerce todo el poder. Por ejemplo, las prisiones.



2. Organizaciones utilitarias. Su principal objetivo es el lucro, apoyándose en una autoridad racional-legal. Por ejemplo, las empresas.



3. Organizaciones normativas. Se basan en recompensas por pertenecer a ellas; los miembros están por convicción. Por ejemplo, la iglesia.



4. Organizaciones mixtas. Son una combinación de las anteriores.

Tabla 2.10. Tipología de las organizaciones según Etzioni

Renate Mayntz



Renate Mayntz, socióloga alemana, escribió que "la sociedad es un ente multifacético y se le debería denominar como sociedad organizada, ya que su número es elevado en estructuras y formaciones sociales" (Ríos y Paniagua, 2007 p. 116).

En su obra más importante, *Sociología de las Organizaciones* (1963), realizó un análisis sociológico de las organizaciones, en las estructuras y los procesos de cada una de ellas. Las clasificó con base en la estructura de autoridad.

Define la organización como un elemento de la estructura social, no como un elemento súper estructural, que descansa sobre una estructura definida por las relaciones sociales concretas. La organización es un reflejo de un sistema imperante e importa formas modernas de organización (como orden, función administrativa).

Según Mayntz, existen tres tipos de estructura de autoridad y tipología de las organizaciones:

1. Organizaciones estructuradas jerárquicamente
2. Organizaciones estructuradas democráticamente
3. Organizaciones estructuradas con autoridad técnica

Para comprender el desarrollo histórico de las organizaciones, es necesario analizar sus manifestaciones a través del tiempo. En este orden, según Mayntz (Ríos y Paniagua, 2007, p. 117), encontramos lo siguiente.

Empresa		Es la organización más joven: nace con la industrialización y sus condiciones tecnológicas. En cierta forma, es representativa de la sociedad actual.
Iglesia		Es de las instituciones más antiguas y organizadas y, en varios aspectos, burocratizada.
Escuela, hospital y prisión		Son organizaciones con alto grado de difusión, a veces poco independientes, pero a la vez de las más burocratizadas. En las escuelas se manifiesta más el proceso de crecimiento.

Ejército		Es la institución soporte formal y legal de toda la época, considerada como símbolo de orden y justicia. Su forma de organización ha sufrido repetidos cambios significativos.
Asociaciones		Las asociaciones económicas y patronales se desarrollaron juntamente con la industrialización, pero también fueron un producto de los primeros grupos o sindicatos. No se conciben sin una evolución de la sociedad.

Tabla 2.11. Diferentes manifestaciones de las organizaciones

En este desglose, la empresa se comprende como el reflejo de la relación básica dentro de la estructura social y el elemento fundamental de la división de clases. No es un elemento súper estructural, pero es, en realidad, el contexto en el que se producen las relaciones de producción fundamentales (relaciones de producción capitalista) que determinan las estructuras sociales de estas sociedades modernas (en donde se genera la división de clases característica del Estado burgués).

En *Sociología de la organización*, Renate Mayntz define tres principales problemas objeto dentro de la sociedad:

1. **El individuo.** Su pertenencia a diferentes grupos, sus móviles y la medida de su participación; su comportamiento en la organización y sus reacciones ante esta situación social. Es un punto de vista psico-sociológico.
2. **Análisis sociológico de la organización.** En este rubro, el objetivo principal es investigar sus formas sociales: su estructura, los procesos, sus relaciones con el medio circundante.

3. **La significación de las relaciones entre el individuo y la sociedad o el Estado y su interrogante**. ¿Cuál es el grado de libertad que tiene el individuo con ello?

Por otro lado, observa algunos elementos importantes en las organizaciones:

Define ciertos peligros para las organizaciones en la sociedad.	1. Cuando han perdido independencia como centros de poder social, controladas por un grupo dominante. 2. Cuando la racionalidad interna de la organización no tenga que ver nada con la razón ni con la calidad moral de sus objetivos. Una organización puede llevar a cabo el logro de los objetivos tanto más loables como los más disparatados.
Menciona dos elementos fundamentales cuando trata de definir y delimitar la organización	1. Son formaciones sociales de totalidades articuladas, con un círculo precisable de miembros y una diferenciación interna de funciones. 2. Tienen el común de estar orientadas de manera consciente hacia fines u objetivos específicos.
Define a la organización como un sistema social con elementos determinantes.	1. Orientación hacia un objetivo. 2. Acción recíproca con el medioambiente. 3. Autopreservación. 4. Integración.

Tabla 2.12. Elementos de las organizaciones

Chester Barnard



Una de las obras clásicas más leídas en todos los tiempos en el campo de la administración es el tratado *Las funciones del ejecutivo*, escrito por Chester I. Barnard en 1938. Nadie más para escribir este libro que una persona que pasó toda su vida de ejecutivo. Fungió como presidente desde 1927 hasta 1948 en la empresa Jersey Bell Telephone Company, y estuvo fuertemente influenciado por Pareto.

El análisis que desarrolla en su obra con respecto al administrador es un verdadero enfoque de sistemas sociales. Para comprender y examinar las funciones de los ejecutivos, Barnard estudió sus principales tareas en el sistema donde operan. Una de sus conclusiones relevantes fue detectar la importancia de mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal y, precisamente, ésta es la tarea primordial de los ejecutivos. Cabe mencionar que él utilizaba la palabra "ejecutivo" para identificar a los administradores, sin importar el nivel en que se encontraran.

Sus estudios aportaron un análisis profundo de los principales elementos de la tarea administrativa; contienen intuiciones extraordinarias sobre la toma de decisiones y el liderazgo, todo ello analizado y escrito como una verdadera autoridad en la materia como lo fue él. Sus aportaciones están ligadas a procesos organizacionales, como la organización, comunicación y autoridad, entre otros.



En cuanto al concepto de organización, enfatizó la importancia de los grupos informales y la manera de aprovecharlos. Por su parte, al hablar de la comunicación,

resaltaba la importancia de ese medio a través del cual se vinculaban los integrantes de una organización para lograr un propósito común (Koontz y Weirich, 2014).



Sobre la autoridad, Barnard afirma que comprende dos elementos básicos:

a) Origen del mando (quien ordena)
b) Aceptación del mando (quien obedece)

Demuestra la importancia de la actitud del ejecutivo en el logro de los objetivos, y que el logro de los objetivos se basa, principalmente, en el desempeño del jefe.

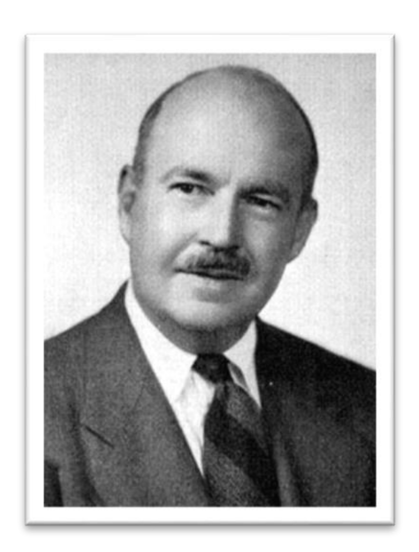
La aceptación de la autoridad o mando depende, en gran parte, de cumplir adecuadamente las órdenes dadas, que deben observar los siguientes requisitos:

- **Comprensibles.** Comprendidas por los subordinados.
- **Congruentes.** Acordes con los objetivos de la empresa.
- **Compatibles**. Equilibradas con los intereses personales y los de la empresa.
- **Factibles.** Posibles de cumplir.

La obra de Bernard relaciona dos aspectos importantes:

1. La actitud del jefe y la reacción del subordinado.
2. La importancia que tiene en una empresa que una orden sea comprendida y aceptada.

Talcott Parsons



Es uno de los sociólogos más importantes y representativos de la sociología clásica norteamericana. Nacido en Colorado, Springs, el 13 de diciembre de 1902, fue heredero de la gran tradición funcionalista de la sociología (de Saint Simon a Durkeim a Radcliffe Brown y Malinowski). Fungió como docente en la Universidad de Harvard durante más de 50 años (1927-1974), donde ocupó diversos cargos: director del departamento de sociología en 1944 y presidente del nuevo departamento de relaciones sociales en 1946. En 1949, fue nombrado presidente de la American Sociological Society.

La obra de Parsons abrió caminos para el estudio de los sistemas y enlazó la acción social y la cibernética. La teoría del caos, la ecología y otras disciplinas y aplicaciones en las ciencias humanas dependen de un análisis de los sistemas y su propensión al equilibrio; por ello, el autor es básico en la discusión sobre el cambio. Además, en sociología, se le reconoce como uno de los exponentes más sobresalientes del funcionalismo estructural, teoría que puntualiza la autorregulación de las sociedades, así como la interacción de los elementos que la componen (valores, metas, funciones, etcétera). Las necesidades básicas determinan la autosuficiencia de una sociedad; algunas de estas necesidades son el orden social, la adquisición de bienes y servicios y la protección de sus habitantes. Los estudios y teorías de Parsons se basaron en diferentes estudios contemporáneos, principalmente en los escritos de Durkheim, de quien adopta la definición de la sociedad, pero la conceptúa como sistema, a diferencia de Durkheim, quien la entiende como organismo.

Por otro lado, critica el concepto de conflicto ofrecido por Weber; para Parsons, es una disfunción entre el individuo y la sociedad. Pero al igual que Weber, considera la acción social como una conducta con un significado cultural.

En sus escritos y reflexiones, acude a otras ciencias para solucionar situaciones sociales. Por ejemplo, de la psicología freudiana retoma la teoría de la personalidad, que tiene tres componentes: el ello (deseos), el superyó (restricciones) y el yo (mediador realista); en este contexto, las restricciones del superyó son las de conformación social. En su teoría sistémica, toma de Ludwing von Bertalanffy la teoría general de sistema y propone que ésta debe aplicarse a todas las ciencias del conocimiento.

Teoría



Retomando su teoría de "acción social", Parsons afirma que cada individuo maneja una serie de papeles en la sociedad, definidos de manera individual y grupal. Estos roles cambian conforme el individuo retoma diferentes caminos en la vida; es decir, el individuo socializa a través de distintos agentes de socialización.

Para Parsons, la acción social debe ser estudiada en las dimensiones de estructura y funcionamiento. A la vez, la estructura comprende cuatro objetos:

1. *Psicológicos*. Acciones imprescindibles y afectivas (comer, reír, pensar, etcétera).
2. *Físicos.* Objetos materiales; no interactúan pero son medios.
3. *Culturales.* Regulan y le dan significado a la acción.
4. *Valores y normas sociales.* Otros individuos con quienes se interactúa.

En cuanto al funcionamiento de la acción social, es:



Figura 2.15. Dimensión funcionamiento de la acción social

Puesto que la sociedad y la acción social se desarrollan bajo un concepto sistémico, entonces, la pregunta es: ¿cómo lograr que este sistema se encuentre en constante equilibrio?

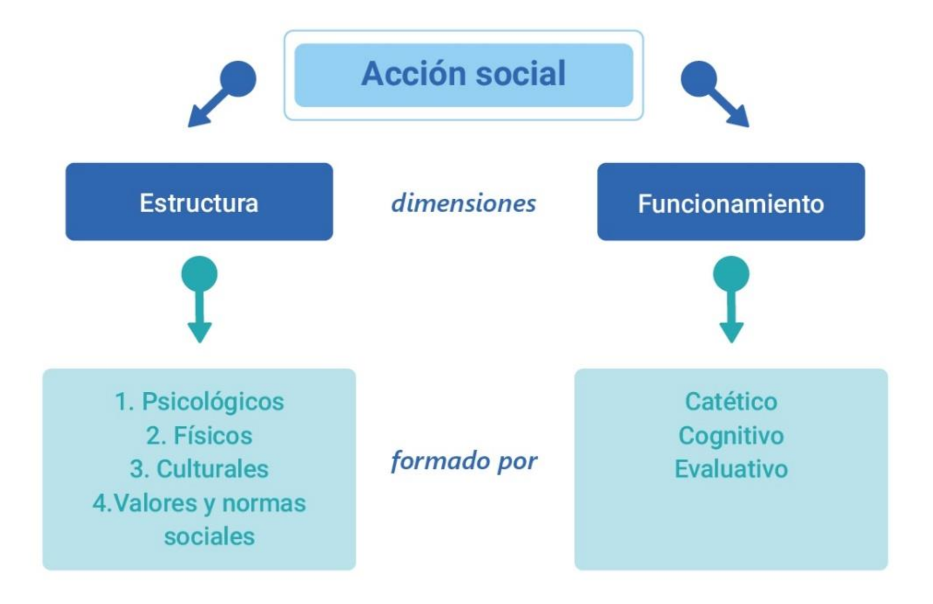


Figura 2.16. Las dimensiones de la acción social propuesta de Parsons

Parsons sugiere que, para que haya comunicación y coordinación entre los subsistemas de ese gran sistema social, primero es importante definir sus fines y

objetivos, así como los métodos para obtener los resultados esperados. Como paso siguiente, se establecen las normas de funcionamiento, los sistemas de gratificaciones y sanciones; se nombra a los responsables y autoridad correspondientes. Después de definir el subsistema político, se busca socializar a la gente. Este proceso comienza desde la niñez, según las normas establecidas y recurriendo a los sistemas de gratificaciones y sanciones, para lograr los fines sociales. Este último concepto estipula que los integrantes de la sociedad deben conocer los valores en que se sustentan, así como la motivación correspondiente para que sean aceptados.

Por otro lado, si se desea asegurar los resultados u objetivos de la sociedad, es importante dividir el trabajo entre los distintos integrantes, coordinarlos e integrarlos. El lugar que ocupe el individuo en la sociedad será el que determine su prestigio, propiedad y poder. La sociedad gratificará al individuo que haya cumplido, en gran medida, con los fines en la pirámide social; es decir, tendrá un mejor nivel de vida y un estatus social quien se haya preocupado por su educación y formación social que aquel que no haya cumplido en lo mínimo con estas condiciones. En resumen, el fracaso de la sociedad comienza y termina por el fracaso individual.

El conflicto también es un factor que afecta a la organización. En este sentido, Ralph Dahrendorf, apoyado en el concepto estructuralista, genera una teoría específica del conflicto industrial:

A. La extensión de los grupos informales y su relación dentro y fuera de la organización. Toda la dinámica social que se produce dentro de una unidad productiva.

B. La organización y su relación con el medioambiente social. Es la primera corriente que sitúa la organización dentro de un contexto social y económico determinado.

C. Auxilia al administrador en la comprensión de los fenómenos y relaciones producidas dentro de la organización y en su entorno. Abandona el concepto de empresa como un ente aislado y lleva a cabo un estudio integral de las organizaciones de todo tipo; además de crítico, es comparativo.

D. Dirige su análisis a todos los niveles de la organización. En esto, los estructuralistas superan a Taylor y Mayo, quienes fueron más específicos. Revisan todo tipo de estímulos: materiales, sociales y ambientales; su interdependencia e influencia mutua.

E. Conflictos en la organización. Estudia el conflicto; desarrolla técnicas, procedimientos y mecanismos para abordarlos.

Figura 2.17. Teoría del conflicto industrial

A manera de resumen, se presenta una tabla-cuadro para conocer los aportes de manera general.

Antecedentes

- Fragilidad de las escuelas clásica y de relaciones humanas.
- Necesidad de un modelo de organización racional.

Características

- Objetivos de la organización.
- Tipologías de las organizaciones.
- Relaciones sociales dentro de la organización.
- Análisis de elementos formales e informales.

- Extensión de los grupos informales.
- Organización y su relación con el medioambiente social.
- Análisis a todos los niveles de la organización.
- Estudio de todo tipo de estímulos.

Max Weber

- Creó la sociología de la burocracia.
- Estudió aspectos de la burocracia, democracia, autoridad y comportamiento.
- Su modelo se basa en tres tipos de sociedad: tradicional, carismática y legal, cada uno con un estilo de autoridad específico.
- Señaló que la burocracia se caracteriza por la división del trabajo, delegación de autoridad, alcance de control y estructura.

Renate Mayntz

- Las organizaciones pueden ser altamente coactivas, utilitarias, normativas y mixtas.
- Definió la organización como un elemento de la estructura social.
- Distinguió tres tipos de organizaciones estructuradas: jerárquica, democrática y de autoridad técnica.
- Analizó las organizaciones en sus diferentes manifestaciones a través del tiempo: empresa, iglesia, escuela, hospital, prisión, ejército y asociaciones.

Amitai Etzioni

- Las organizaciones se clasifican en: organizaciones estructuradas jerárquicamente, organizaciones estructuradas democráticamente y organizaciones estructuradas con autoridad técnica.
- Hace hincapié en el estado emocional del individuo dentro de las organizaciones.
- Reconoce las características de las organizaciones: división del trabajo, poder y responsabilidades; presencia de uno o más centros de poder.
- Distingue cuatro tipos de organizaciones: coactivas, utilitarias, normativas y mixtas.

Chester I. Barnard

- Detecta la importancia de mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal.
- Distingue dos elementos básicos de la autoridad o mando: origen y aceptación.

Talcott Parsons

- Representante de la sociología clásica norteamericana.
- Concibe la acción social en dos dimensiones:

- Estructura: aspectos psicológicos, físicos y culturales; valores y normas sociales.
- Funcionamiento: catético, cognitivo y evaluativo.

Aplicaciones actuales en las organizaciones

Hoy día, se aplican conceptos como *cultura organizacional*, *valores* y *costumbres en las organizaciones*.

Tabla 2.13. Aportes del enfoque estructuralista

2.6. Enfoque neo humano relacionista



En su libro *Introducción a la teoría general de la administración*, Chiavenato (2014) afirma que el neo humano relacionismo (llamado también teoría del comportamiento o behaviorista) es el análisis o estudio del enfoque del comportamiento organizacional. Esta corriente surgió a finales de la década de 1940, con una redefinición total de los conceptos administrativos; se manifestó como una oposición fuerte a la teoría clásica y a la teoría de las relaciones humanas (a la que juzgó como acción romántica de los problemas formales dentro de la organización).

Los orígenes de esta propuesta están fuertemente ligados a los aportes de Kurt Lewin, referentes al estudio del cambio y grupos de trabajo, así como a las publicaciones de Chester Barnard (*Las funciones del ejecutivo*) y George Homans (*El grupo humano*). Esta nueva corriente enfatiza fuertemente las ciencias de la conducta (psicología organizacional) en la teoría administrativa, además de la búsqueda de soluciones democráticas y flexibles a los problemas organizacionales.

Las ciencias del comportamiento han ejercido una gran influencia sobre la teoría administrativa. Trabajan con los supuestos de que el individuo es un animal dotado de necesidades, capaz de comunicarse, y con un sistema psíquico. El hombre se caracteriza por un patrón dual de conducta: puede cooperar, pero también competir cuando sus intereses individuales se ven afectados o distanciados por otros; por tanto, los objetivos que se propone no siempre están en relación constante con su situación (se generan conflictos internos y externos que le exigen escalar nuevos horizontes).

Para explicar el comportamiento organizacional, esta teoría se fundamenta en el estudio de la conducta individual de las personas, lo que conlleva el análisis sobre la motivación humana.



La motivación humana es uno de los temas centrales del neo humano relacionismo. Considera que es primordial elaborar un estudio sobre las necesidades. El ser humano está inmerso en un sinfín de necesidades complejas y diferenciadas que orientan y dinamizan su comportamiento en dirección a ciertos objetivos personales; pero las satisface parcialmente, porque siempre encontrará nuevas necesidades. Esto lo convierte en un ser insatisfecho, ávido de éxito, poder y realización. De aquí la importancia de que el administrador conozca este renglón de la vida organizacional, y utilice la motivación adecuada para mejorar la calidad de vida dentro de las entidades.

A continuación, presentamos la propuesta de los principales exponentes de esta corriente:

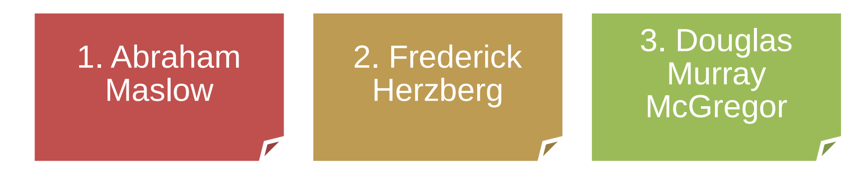


Figura 2.18. Exponentes principales del enfoque neo humano relacionista

Abraham Maslow



Abraham H. Maslow (1908-1970), psicólogo y consultor norteamericano, fue uno de los mayores especialistas en el estudio de la **motivación humana**. En su obra *Motivation and personality*, destaca su teoría de la jerarquía de las necesidades (*necesidad* es un estado de desequilibrio físico-mental que experimenta el individuo cuando se da cuenta que carece de algo).

En su teoría, Maslow plantea una **jerarquía de necesidades humanas** organizadas por niveles en orden de importancia e influencia, como una pirámide. En la base se encuentran las fisiológicas o inferiores; en la cima, las de autorrealización o elevadas.

A. *Fisiológicas*. Comer, dormir, abrigo, deseo sexual, entre otras. Son necesidades instintivas y nacen con el individuo; se relacionan con la preservación de la especie.
B. *De seguridad*. Indican la preocupación por la estabilidad y protección contra todo lo extraño que amenace los intereses de la persona.
C. *Sociales.* Cuando las necesidades primarias o fisiológicas se encuentran satisfechas, el individuo tiene la necesidad de afiliación, asociación, participación, afecto, amor. Pero si no se cubren, se vuelve hostil, antagónico e inadaptado con los que le rodean.
D. *De estima.* Es la posición, el estatus en que se valora el individuo. Comprenden la autopercepción, autoconfianza, deseo de fuerza y confianza frente al mundo, independencia y autonomía. Si no resuelven estas necesidades, el individuo se ve frustrado, se siente inferior, dependiente y desamparado.
E. *De autorrealización*. Son las más elevadas y se hallan en la cima de la pirámide. El individuo se pone retos en todo lo que emprende; la mejora continua y la calidad en todo lo que realiza son sus cartas de presentación; viaja constantemente y genera una dinámica en todos sus actos. Pero cuando no encuentra su autorrealización, se encierra en un estado de mediocridad y parecerá poco creativo en sus tareas y conflictivo en todos los ámbitos, tanto en la familia como en su trabajo.

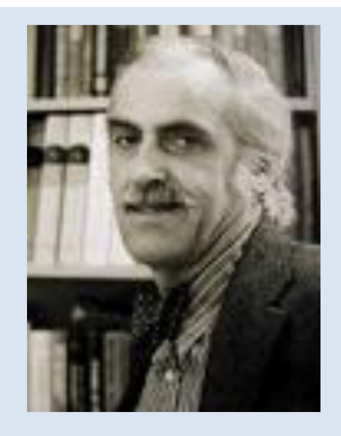
Según Maslow, la satisfacción de necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) no produce comodidad, al contrario, desata una serie de disgustos, ya que las necesidades secundarias van a presionar al individuo. Las personas no dejan de desear, por ello las necesidades secundarias empiezan a adquirir poder de motivación. Un nivel más alto se convierte en una fuente activa de motivación, siempre y cuando se hayan satisfecho por completo las necesidades de los niveles bajos.

Las personas no pueden quedarse en un nivel durante mucho tiempo, incluso pueden regresar de un nivel superior a uno completamente inferior. Un ejemplo clásico de esta situación es la amenaza de la pérdida del trabajo: el individuo de pronto se siente amenazado y retorna al nivel de seguridad, desencadenando un cambio general en su conducta individual y en su relación laboral.

Hay críticas de toda índole a esta teoría. Por ejemplo, Maslow no precisó a qué nivel pertenece el dinero como incentivo. El papel que juega es variable, ya que algunos lo consideran elemental para satisfacer las necesidades fisiológicas básicas; en cambio, otros lo relacionan con la autorrealización. Así, para un individuo cuyo mayor deseo es vivir con lujo, representa el medio para satisfacer ese anhelo.

Pero es innegable que su teoría fue tan importante e instructiva para los administradores que a través de ella determinan la inhabilidad de las necesidades satisfechas para motivar la conducta humana, y conocen las condiciones que deben cumplir para generar un ambiente de aceptación y creatividad hacia las funciones organizacionales.

Frederick Herzberg



Autor de la teoría de los dos factores o **teoría dual de la motivación**, Herzberg llevó a cabo un estudio de las actitudes en el trabajo de 200 ingenieros y contadores. Colocó las respuestas manejando 16 factores en dos partes (izquierda y derecha). En el lado derecho, reunió los factores relacionados con la satisfacción del trabajo; en el izquierdo, los de insatisfacción. El objetivo era explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. De ello, concluyó que el **descontento y la satisfacción** surgen de dos conjuntos independientes de factores. Así nació la teoría de los dos factores, que explicamos a continuación.

Factores higiénicos

Llamados también factores extrínsecos, se localizan en el medioambiente que rodea al puesto y a la persona: abarcan las condiciones en que desempeña su trabajo. Están fuera del control del trabajador, ya que son administrados y decididos por la empresa: el salario, beneficios sociales, dirección o supervisión, reglamentos internos, etcétera. Cuando estos factores son óptimos, nada más evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando lo hacen, no logran sostenerla por mucho tiempo. En cambio, si son precarios, provocan insatisfacción.

Factores motivacionales

Conocidos también como intrínsecos, están relacionados con el contenido del cargo y la naturaleza de las tareas que ejecuta el trabajador. Los controla la persona, puesto que atañen a lo que hace o desempeña. Involucran los sentimientos concernientes al crecimiento individual, responsabilidad, reconocimiento profesional y autorrealización.

Cuando son óptimos provocan la satisfacción de las personas; si son precarios, los evitan. Por estar ligados a la satisfacción del individuo, se les denomina factores de satisfacción. Tradicionalmente, las tareas y cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender principios de eficiencia y economía, pero han suprimido los retos y oportunidades para la creatividad individual. De modo que pierden el significado psicológico para quien los ejecuta, y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía y desinterés, ya que la empresa únicamente ofrece un lugar decente para trabajar.

Ante esto, para que el individuo se sienta motivado por su trabajo y sea más creativo, Herzberg propone el "enriquecimiento de tareas" o "enriquecimiento del cargo", el cual consiste en sustituir las tareas más simples y elementales del cargo con tareas más complejas; ofrece condiciones de desafío y satisfacción personal, para que así el empleado continúe con su crecimiento individual.

Uno de los puntos críticos de esta teoría es que en su origen el autor supuso que había una relación entre satisfacción y productividad, examinó la satisfacción, pero no la productividad o su vínculo con la satisfacción. Además, no considera la individualidad de los factores: un mismo factor puede producir insatisfacción en una persona, y en otra satisfacción. Con todo, su propuesta ha ampliado el conocimiento de los efectos de las características del trabajo en la satisfacción, motivación y desempeño.

Douglas McGregor



Autor de *El lado humano de la empresa*, es uno de los más famosos investigadores de la conducta humana de la administración. En su obra se dio a la tarea de comparar dos estilos antagónicos de administrar. Uno basado en la teoría tradicional excesivamente mecanicista y pragmática (lo nombró teoría X); y otro de dirección, apoyado en las concepciones modernas frente al comportamiento humano, considerando al individuo como un ser consciente y sagaz frente a sus responsabilidades (lo nombró teoría Y). Ambas tendencias provienen de dos distintas suposiciones acerca de la conducta de las personas.

Teoría X

Conocida también como teoría de las suposiciones tradicionales de la conducta humana, se fundamenta en **convicciones incorrectas** sobre el comportamiento humano:

A. Por naturaleza, el hombre es indolente y perezoso; le desagrada el trabajo y hace todo lo posible por evitarlo.
B. El hombre tiene falta de ambición, no le gusta asumir responsabilidades, es dependiente y prefiere ser dirigido. Desea ante todo seguridad.
C. Su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, prefiere no asumir riesgos que pongan en peligro su seguridad.
D. Es incapaz de autocontrolarse, por lo que necesita control de la dirección, regularmente bajo amenazas y castigos.

Este enfoque refleja un estilo de dirección duro, rígido y autocrático que **supone a las personas como meros recursos o medios de producción**. Los individuos dentro de este estilo de liderazgo trabajarán bajo un marco ya planeado, con esquemas y estándares; se limitarán a los objetivos de la empresa y dejarán pasar el tiempo satisfaciendo exclusivamente sus necesidades primarias de vida. Es un ejemplo clásico del taylorismo: la dirección creará todos los planes de trabajo y seguridad del obrero a cambio del control absoluto e impositivo de las reglas del juego; no aceptará sugerencia alguna ni permitirá otorgar incentivos más allá de los ganados por el trabajador en su lote productivo.

El trabajador se acostumbrará a ser dirigido y toda la responsabilidad la tendrá siempre la dirección. El salario será el único estímulo válido, pues prevalece un ambiente de desconfianza, vigilancia y control; si el estímulo salarial no llega, el trabajo no sale.

Teoría Y

En contraposición a la Teoría X, es la **concepción moderna de la administración**: se basa en ideas y premisas actuales que conciben al ser humano de la siguiente manera.

A. No esquiva sus responsabilidades, le agrada el trabajo y lo considera como una fuente de satisfacción personal y laboral, natural como descansar o jugar.
B. No es por naturaleza pasiva o resistente a las necesidades de la empresa; sus actitudes pueden cambiar por experiencias negativas en otras organizaciones.
C. Tiene motivación básica, potencial de desarrollo y estándares de comportamientos adecuados. El autocontrol y generación de retos son importantes para que logre objetivos tanto organizacionales como personales.
D. Posee un alto grado de creatividad e imaginación, producto no solamente de un individuo independiente o autocontrolado, sino de una organización consciente de dar libertad y confianza a sus empleados.

Administrar bajo la teoría Y generará mayor utilidad a la organización, tanto en el ámbito lucrativo como en el desarrollo de su factor humano, ya que propone, como lo analizamos en los puntos anteriores, un estilo de administración altamente participativo, democrático y basado en valores humanos y sociales.

Tabla 2.14. Propuestas de los principales exponentes del neo humano relacionismo

Este enfoque suele aplicarse en empresas a través de un estilo de liderazgo basado en una serie de medidas innovadoras y humanistas:

a) Descentralización de las decisiones y delegación de responsabilidades.

b) Ampliación del cargo, creación de retos para una mayor valoración o significado del trabajo.

c) Participación del trabajador en las altas decisiones, una administración participativa y consultiva.

d) Autoevaluación del desempeño.

Figura 2.19. Estilo de liderazgo basado en medidas innovadoras y humanistas

A manera de resumen, se presenta una tabla-cuadro para conocer los aportes de manera general.

Definición



- También se conoce como teoría del comportamiento o teoría behavorista.
- Es el análisis o estudio del enfoque del comportamiento organizacional.
- Surge a finales de la década de 1940.
- Pone énfasis en las ciencias de la conducta (psicología organizacional).
- Se fundamenta en el estudio de la conducta individual de las personas.
- Uno de sus temas fundamentales es la motivación humana.

Antecedentes

- Surge de los conceptos de autoritarismo, mecanicismo y la aplicación indiscriminada de los principios generales de la administración.
- Fuerte crítica a la escuela científica de la administración.

Abraham Maslow

- Define necesidad como un estado de equilibrio físico-mental que experimenta el individuo cuando carece de algo.
- Plantea una jerarquía de las necesidades organizadas en orden de importancia:
  - Fisiológicas
  - De seguridad
  - Sociales
  - De estima
  - De autorrealización

Douglas McGregor

- Comparó los estilos antagónicos de administrar.
- *Teoría X* (de las suposiciones tradicionales de la conducta humana). Está basada en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano.
- *Teoría Y*. Considera al individuo como un ser consciente y sagaz frente a sus responsabilidades.

Chris Argyris

- Concluye que el individuo ha sido educado en forma diferente a lo que se le exige en una organización, por lo que existe un desajuste en su comportamiento.
- Demuestra la incongruencia entre lo que se aprende y lo que se ejecuta.

Herbert A. Simon
• Junto con David Hawkins, elaboró el teorema Hawkins-Simón, relacionado con las condiciones existentes para la solución positiva vectorial de matrices de entrada y salida. • Concluyó que la mejor manera de solucionar problemas es mediante la simulación, con ayuda de programas de computadora. • Pionero en el campo de la inteligencia artificial.
Frederick Herzberg
• Propuso la teoría de los dos factores o teoría dual de la motivación. • Concluyó que el descontento o satisfacción del trabajo surgen de dos grupos interdependientes de factores: - *Higiénicos o extrínsecos*. Se localizan en el medio ambiente administrado y decidido por la empresa. - *Motivacionales o intrínsecos*. Están relacionados con el contenido del cargo y tareas que ejecuta el individuo.
Rensis Likert
• Desarrolló un instrumento para medir las actitudes, la escala de Likert, basado en cuatro sistemas de administración: autoritario o coercitivo, arbitrario o benevolente, consultivo y participativo.
Blake y Mouton
• Desarrollaron una técnica que identifica cinco estilos diferentes de liderazgo, a partir de la malla gerencial, orientada en dos direcciones: el eje horizontal de Grid y el eje vertical de Grid.
Aplicaciones actuales en las organizaciones
• Esta teoría permite a las organizaciones estudiarse a sí mismas. • Para evitar situaciones negativas en las organizaciones, se analizan las necesidades, proyecciones y logros del factor humano. • Se consideran aspectos de motivación, liderazgo, cambio organizacional y autoridad.

Tabla 2.15. Aportes al enfoque neo humano relacionista

2.7. Enfoque de sistemas



Este enfoque surgió con los trabajos de Ludwig von Bertalanffy, publicados a mediados del siglo XX, en los cuales asegura que no hay elemento físico o químico independiente, ya que todos están integrados en unidades relativamente interdependientes.

Comprender a la organización como un todo es tarea de un **análisis sistémico**. Por ello la teoría general de sistemas (TGS) es fundamental en el pensamiento administrativo, ya que no busca solucionar problemas ni intenta soluciones prácticas, pero sí produce teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

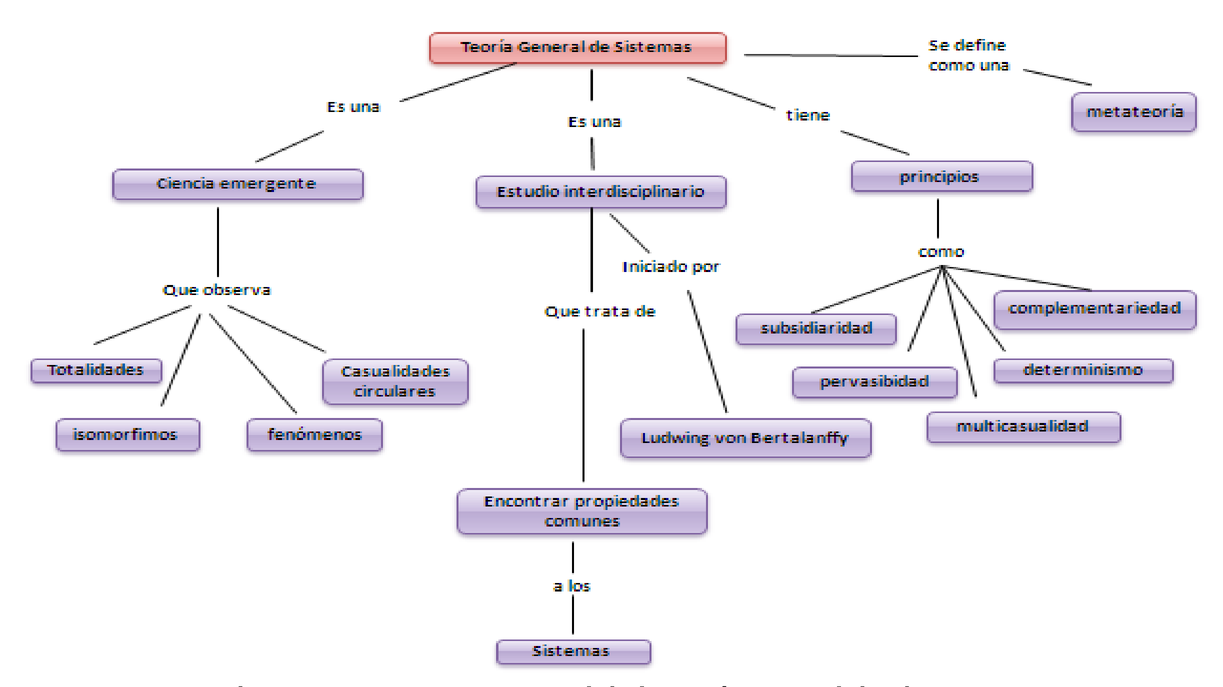


Figura 2.20. Mapa conceptual de la teoría general de sistemas

El trabajo del administrador, desde un punto de vista sistémico, es no perder de vista el aspecto integral de la organización. Es decir, para desarrollar la capacidad de abstracción en la solución de los problemas, es necesario concebir a la empresa como una cadena de clientes internos: cada uno de los departamentos depende, absolutamente, del desempeño de los demás y no podrá encontrarse solución final a un problema institucional sin ponderar los efectos en todo el organismo. De esta forma, un sistema de define como:

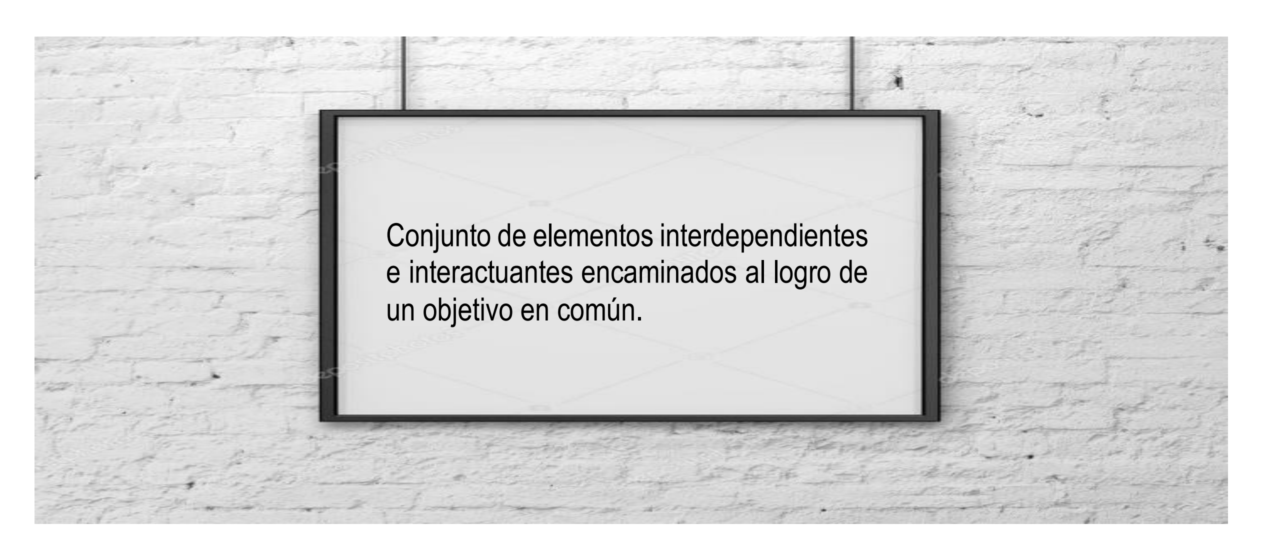


Figura 2.21. Definición de sistema

Asimismo, la TGS se sustenta en las siguientes premisas:

1	• *Los sistemas existen dentro de los sistemas.*
2	• *Los sistemas forman parte de sistemas más grandes*. En este orden, hallamos sistemas, subsistemas y suprasistemas.
3	• *El ser humano es un sistema conformado por subsistemas.* Los subsistemas pueden ser el digestivo, circulatorio, etcétera. Pero a la vez el hombre vive en un sistema más grande (la familia), y entonces se convierte en subsistema de ese sistema.
4	• *Los sistemas son abiertos*. No hay sistema social cerrado. La empresa es un sistema abierto: requiere insumos para vivir, productos que deben ser aplicados para justificar su razón de ser y volver a retroalimentarse.
5	• *Las funciones de un sistema dependen de su estructura.* Un sistema está conformado por cinco parámetros, cuyo contenido es diferente de acuerdo con la estructura de la empresa. Hay organizaciones puramente de servicios, y otras de servicios y producción de productos. Cada sistema debe contener en sus parámetros los elementos necesarios para que funcione su estructura.

Figura 2.21. Premisas fundamentales de la teoría general de sistemas

El sistema está conformado por los siguientes parámetros, indispensables para su funcionamiento.

Entrada. Todos los insumos que necesita el sistema para trabajar**.**
Proceso. Es la llamada "caja negra": el compartimiento donde se lleva a cabo la transformación de los insumos.
Salida. Obtención del producto o servicio.
Retroalimentación*.* Respuesta del producto o servicio que ofreció el sistema, y que en un momento dado es un sistema de comunicación de retorno proporcionado por la salida.
Medioambiente*.* Todo aquello que rodea al sistema, las fuerzas externas que influyen en sus decisiones: aspectos sociales, culturales, políticos, etcétera.

Tabla 2.16. Elementos de un sistema

Los sistemas se clasifican de acuerdo con los criterios siguientes.

Por su constitución	Físicos o abstractos
Por su naturaleza	Cerrados o abiertos
Por su respuesta	Pasivos, activos y reactivos
Por su movilidad	Estáticos, dinámicos y homeostáticos
Por la predeterminación de su funcionamiento	Probabilísticos y determinísticos
Por su grado de dependencia	Dependientes, independientes e interdependientes

Tabla 2.17. Clasificación de los sistemas

El concepto actual de sistemas organizacionales no acepta la existencia de un sistema cerrado. Todo sistema necesita de **energía e insumos** para trabajar, además de la influencia del medioambiente para retroalimentarse y perfeccionarse constantemente. Entonces, **como sistema abierto**, la organización reúne las siguientes características.



1	Necesita de importación de energía; es decir, requiere proveedores, profesionistas, necesidades de la sociedad, etcétera.
2	Su comportamiento se considera probabilístico y no determinístico.
3	Sus fronteras o límites no están definidos físicamente.
4	Sufre morfogénesis; modifica su estructura constantemente.
5	Equidad y afinidad.
6	Considera un estado constante homeostático.

Tabla 2.18. Características de la organización como sistema abierto

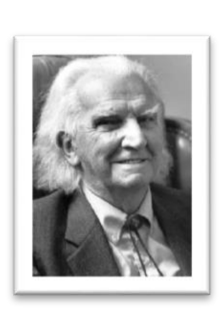
La TGS permite apreciar la forma como la organización logrará sus objetivos a través de una filosofía de integración y ayuda mutua. El profesionista de hoy no puede analizar un problema de manera aislada; el modelo debe ser integral y responder a las necesidades de su organización. Todos los miembros de una organización son clientes internos y cada acto que realice un departamento afectará directa o indirectamente a los demás; es decir, se pretende obtener resultados más evidentes que los que lograría cada elemento independientemente. En este sentido, se aplican conceptos como sinergia, *empowerment*, equipos autorregulados, etcétera.

La TGS representó un nuevo paradigma en el pensamiento científico de mediados del siglo XX. Impactó en una amplia gama de áreas científicas porque sus principios se hicieron interdisciplinarios, así como las nociones de información, retroalimentación, control, estabilidad, etcétera. Y también ha generado modelos administrativos, uno de los más completos es el de Kast y Rosenzweig, que concibe la organización como un sistema compuesto de cinco subsistemas: técnico, metas y valores, estructural, psicosocial y administrativo.



Figura 2.22. Modelo de Kast y Rosenzweig (1998, pág. 18)

A manera de resumen, a continuación, se presenta una tabla-cuadro para conocer los aportes de manera general.

Ludwig von Bertalanffy	Kenneth Boulding
	
Anatol Rapoport	**Ralph Gerard**
	

Orígenes

- Su nacimiento se encuentra en los trabajos de científicos como Ludwig von Bertalanffy y Kenneth Boulding, quienes formaron la Sociedad para la Investigación General de Sistemas.
- Definición: es un conjunto de elementos interdependientes e interactivos para cumplir un objetivo común.
- Características:
    - Propósito u objetivo
    - Globalismo o totalidad

Ludwig von Bertalanffy

Su teoría organicista entiende la entidad como un sistema definido por leyes fundamentales de sistemas biológicos a todos los niveles de organización.

Fremont Kast y Robert Kahn

- Desarrollaron el modelo sistémico de las organizaciones.
- Crearon un modelo de organización a partir de la aplicación de la teoría de sistemas y la teoría de las organizaciones.
- Entendieron la organización como un sistema abierto.
- Concibieron las organizaciones como sistemas sociales, cuyos componentes son funciones, normas y valores.

James E. Rosenzweig

Junto con Kast, trabajó un modelo sistémico formado por cinco subsistemas:

- Técnico
- De objetivos y valores
- Estructural
- Psicosocial
- Administrativo

C. W. Churchman

Junto con Ackoff, definió explícita y sistemáticamente el método de la investigación de operaciones, cuyas fases interactuantes son:

- Formulación del problema
- Construcción de un modelo
- Obtención de una solución
- Prueba del modelo y solución
- Implantación y control de la solución

Anthony Stafford Beer

- Se le conoce por su trabajo en los campos de investigación de operaciones y administración de sistemas cibernéticos.
- Definió un sistema capaz de adaptarse al medio en cambio, cuyas características básicas son:
  - Capacidad de auto organización
  - Capacidad de autocontrol
  - Cierto grado de autonomía

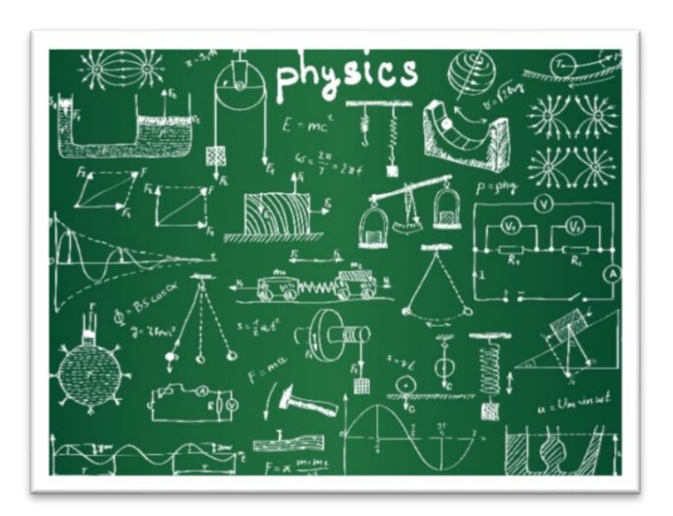
Aplicaciones actuales en las organizaciones

Permite a la empresa saber cómo sobrevivir en la interacción social.

Tabla 2.19. Aportes al enfoque de sistemas



2.8. Enfoque matemático

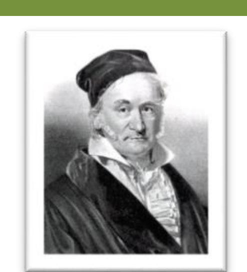


Se dé cuenta de ello o no, **el administrador resuelve problemas y examina alternativas a través de la construcción o planteamiento de modelos**. Éstos se consideran como representaciones de algo, pueden ser tanto físicos (una maqueta) como intangibles (una gráfica, una serie de ecuaciones), y su importancia radica en que permiten manipular, mediante simulación, situaciones reales, complejas y difíciles.

En este orden, un instrumento de gran valía son los **modelos matemáticos**, los cuales generan escenarios o situaciones reales que obedecen a determinadas leyes o regularidades que ayudan al gerente en la toma de decisiones.

PASCAL





La escuela matemática (cuántica, cuantitativa o de investigación de operaciones) es una corriente del pensamiento administrativo que no se considera bien estructurada o definida como las anteriores, pero se aborda por su tendencia amplia y cada vez va ganando más adeptos, sobre todo por el avance tecnológico de nuestros días. Tiene antecedentes universales: en 1654, Pascal sentó las bases de la teoría de la probabilidad; y en 1801, Gauss publicó la teoría del número, donde perfeccionó los estudios de Pascal; pero, según Sergio Hernández (2002), surgió en la administración a partir de los eventos señalados a continuación.

1. Los trabajos sobre la teoría de los juegos de John von Neumann y Oskar Morgenstern (1947).	
2. El estudio del proceso de decisión, de Herbert Simon.	
3. La existencia de decisiones cuantitativas (decisiones programables).	
4. El nacimiento y desarrollo de la era de la información (era de las computadoras).	

Tabla 2.20. Eventos que dieron paso al enfoque matemático



La **toma de decisiones** es realmente el punto central del enfoque cuantitativo o teoría matemática, y se puede abordar **desde el proceso o desde el problema**. En el primer caso, se analiza primordialmente el proceso de decisión (en cierta forma no alude a los procedimientos en uso; su análisis se fundamenta en las etapas o forma de decisión).

Aunque algunos autores anotan cinco, seis o más pasos en el proceso de toma de decisiones, hay tres esenciales:

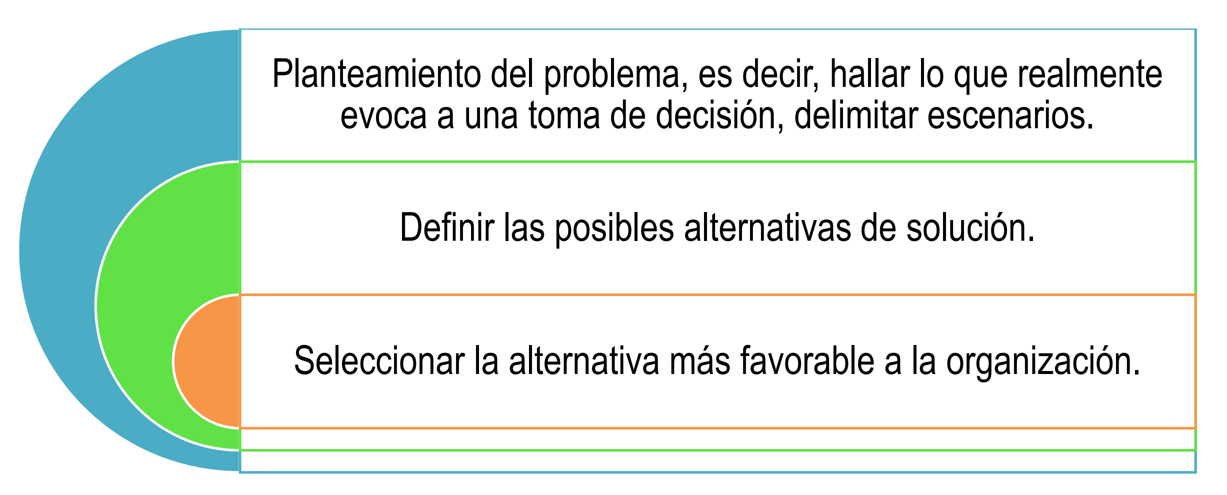
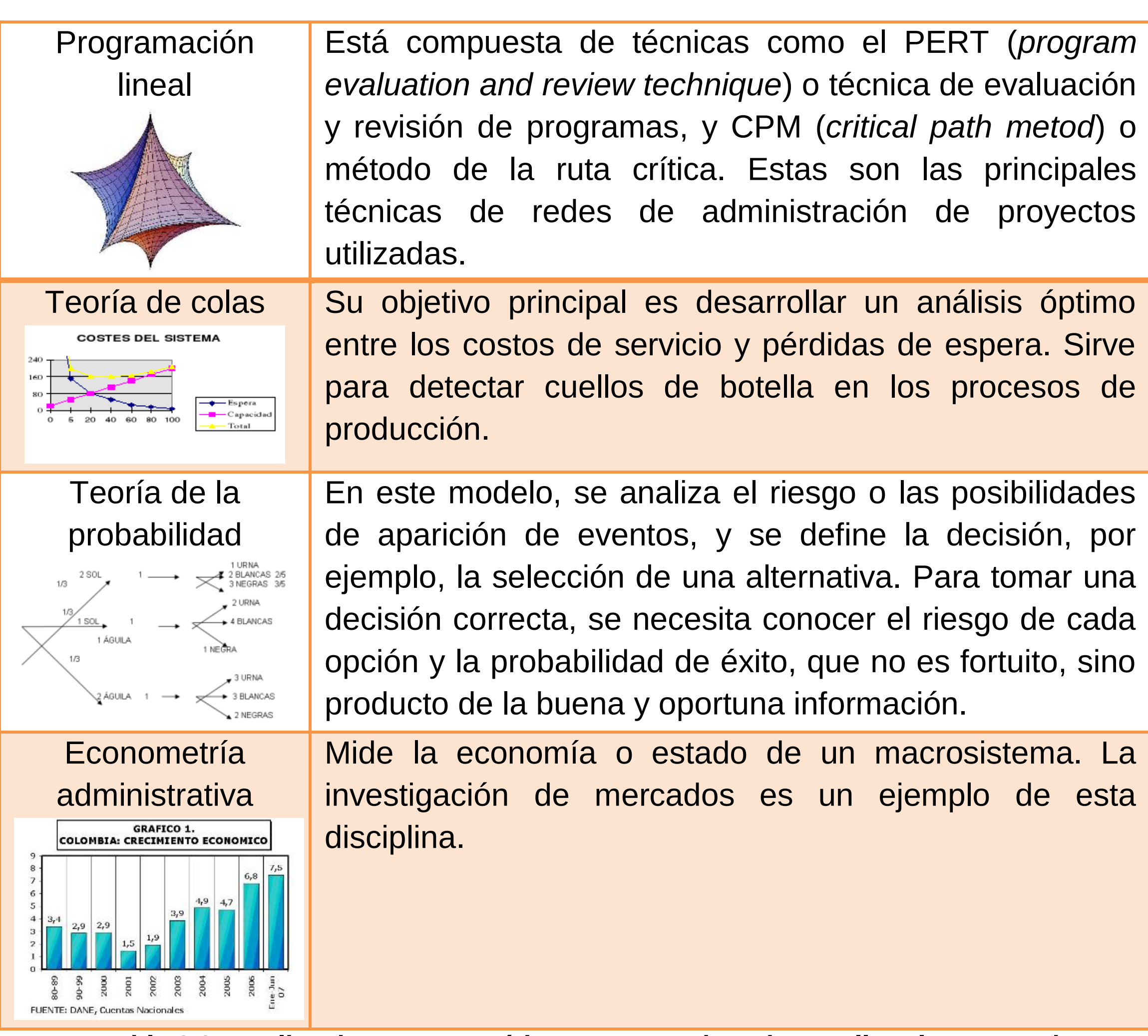


Figura 2.23. Proceso de toma de decisiones

Las decisiones pueden clasificarse en programadas y no programadas. Las primeras, que abundan en el proceso de planeación de cada entidad, tienen como características condiciones más o menos estáticas con escenarios de un alto grado de previsión y certeza en su elaboración, así como amplios datos que permiten la convicción de quien va a decidir. Al contrario, las no programadas cuentan con escenarios dinámicos, imprevisibles e información inadecuada o nula.

Y desde la perspectiva del problema, las acciones van dirigidas a resolverlo. Pero no se indican los medios suficientes para la implementación directa de las soluciones; únicamente se generan diferentes modelos de implementación, es decir, se busca más por la eficiencia de la solución.

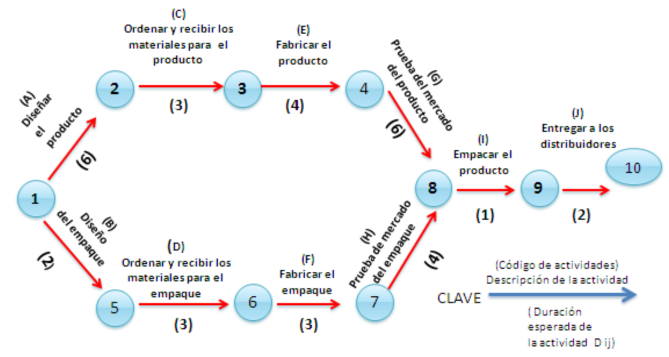
A continuación, se presentan aplicaciones matemáticas que permiten desarrollar eficientemente el proceso de toma de decisiones:



Programación lineal	Está compuesta de técnicas como el PERT (*program evaluation and review technique*) o técnica de evaluación y revisión de programas, y CPM (*critical path metod*) o método de la ruta crítica. Estas son las principales técnicas de redes de administración de proyectos utilizadas.
Teoría de colas	Su objetivo principal es desarrollar un análisis óptimo entre los costos de servicio y pérdidas de espera. Sirve para detectar cuellos de botella en los procesos de producción.
Teoría de la probabilidad	En este modelo, se analiza el riesgo o las posibilidades de aparición de eventos, y se define la decisión, por ejemplo, la selección de una alternativa. Para tomar una decisión correcta, se necesita conocer el riesgo de cada opción y la probabilidad de éxito, que no es fortuito, sino producto de la buena y oportuna información.
Econometría administrativa	Mide la economía o estado de un macrosistema. La investigación de mercados es un ejemplo de esta disciplina.

Tabla 2.21. Aplicaciones matemáticas que permiten desarrollar el proceso de toma de decisiones

Los invaluables servicios que ofrecen las técnicas de PERT y CPM, estadística descriptiva, análisis financiero (interés simple y compuesto), anualidades, programación lineal, etcétera, permiten al administrador o contador desempeñar un trabajo objetivo dentro de las organizaciones. Sin éstas sería imposible alcanzar las metas de ingeniería financiera, investigación de mercados, control de almacenes, estrategias de servicio al cliente en bancos, oficinas públicas, y un sinnúmero de tareas que debe realizar el responsable de una entidad.



A continuación, se presenta una tabla-cuadro para conocer los aportes de manera general.

	**Enfoque matemático (generalidades)**
Antecedentes	• Trabajos sobre la teoría de juegos, de Von Neumann y Morgenstern. • Estudio del proceso de decisión, de Herbert Simon. • Existencia de decisiones cuantitativas o programables. • Nacimiento y desarrollo de la era de la información.
Proceso de decisión	Su análisis se fundamenta en las etapas o forma de decisión: • Planteamiento del problema. • Definición de las posibles alternativas de solución.

	• Selección de la alternativa más favorable a la organización**.**
Modelos y técnicas matemáticos	• Modelos descriptivos: representan una relación sin indicar el curso de la acción (modelos estadísticos). • Modelos normativos: son prescriptivos porque determinan el plan de acción que el administrador debe seguir para alcanzar un objetivo. • Aplicaciones matemáticas: • Programación lineal PERT. • Teoría de colas: análisis óptimo entre costos de servicio y pérdidas. • Teoría de la probabilidad: análisis de riesgo o posibilidades de aparición de eventos. • Econometría administrativa: mide la economía o estado de un microsistema (es la investigación de mercados).
Igor H. Ansoff	Se le considera el padre de la administración estratégica. • Propuso varias categorías de estrategia. • Simplificó su concepto como clave de la estrategia. • Reconoció que una compañía está en constante cambio**.**
Rusell L. Ackoff	• Consideró que los problemas de la organización en la edad de los sistemas son el autocontrol, humanización y adaptación al medioambiente. • Planteó un enfoque radical para la interpretación de los problemas que parecen normales en la actividad gerencial.
F. W. Harris	• Desarrolló el modelo de la cantidad económica. • Consideró que el equilibrio entre la satisfacción del cliente y las inversiones en activo se logra mediante una buena administración de inventarios. • Aportó que varios modelos básicos de inventarios se basan en criterios de costos de pedido, conservación y agotamiento. • Distinguió sistemas de inventarios: de clasificación A-B-C, punto de orden y revisión periódica.
A. K. Erlang	Desarrolló un modelo de líneas de espera o cola: líneas de espera (fila), líneas de espera de canales múltiples (paralelo), líneas de espera de etapas múltiples (en serie).

Aplicaciones actuales en las organizaciones	• Investigación de mercados (comportamiento de las ventas). • Calidad del producto o servicio. • Grado de satisfacción o daño que produce un bien a la sociedad. • Publicidad y posicionamiento de marca. • Lanzamiento de un producto o servicio. • Todo lo que requiere planeación y control de las operaciones de una empresa.

Tabla 2.22. Aportes al enfoque matemático (Hernández, 2008)

2.9. Enfoque del pensamiento complejo



El enfoque del pensamiento complejo, es un nuevo paradigma, ya que parte de que la administración ha cambiado y que el funcionamiento de las organizaciones no es simple ni complicado, sino "complejo".

Pero ¿qué encierra tal concepto como para cambiar el sentido de la administración? Se parte de que:

- Los resultados en un sistema complejo no se repiten, las interacciones cambian permanentemente y los resultados no son predecibles.
- En un sistema complicado, se pueden predecir los resultados a partir de supuestos iniciales.

De acuerdo con Mitchell (en Díaz, 2011), "un sistema complejo es un sistema en el cual grandes redes de componentes sin un control central y con reglas simples de operación dan lugar a conducta colectiva compleja, a procesamiento sofisticado de información y a adaptación a través de aprendizaje o evolución".

Esta definición ofrece implícitamente dos características de los sistemas complejos:

Auto organización

Los elementos del sistema se organizan sin que haya controladores centrales.

Emergencia

Se produce comportamiento complejo a partir de esas interacciones no dirigidas.

1. El sistema contiene un conjunto de muchos objetos o agentes” que interactúan.
2. La conducta de estos objetos es afectada por memoria o retroalimentación.
3. Los objetos pueden adaptar sus estrategias de acuerdo con su historia.
4. El sistema es típicamente abierto. (Johnson, en Díaz 2011)

Figura 2.24. Características de los sistemas complejos

De acuerdo con Díaz (2011), la complejidad se puede abordar desde muy diversos puntos de vista:

1. Desde las ciencias duras
2. Como universalidad
3. Desde las ciencias sociales.

El estudio de la complejidad y la administración está en el enfoque de las ciencias sociales, ya que:

> […] Se ha evidenciado la imperiosa necesidad de ampliar la visión de los administradores con una perspectiva de la complejidad más amplia, que contemple temas como las repercusiones ambientales y sociales de las decisiones que los administradores toman en todos los niveles y que debe conducir a una mejor administración, a mejores empresas y organizaciones en general y, en resumen, a un mundo mejor. (Díaz, 2011)

Según Aguilar (2018), este enfoque nos explica que no solamente aprendiendo las funciones parciales se sabe cómo se comporta toda la organización, hay que atender aspectos como la globalización, las políticas económicas y su impacto en las estrategias y decisiones que se toman en las organizaciones (señales de algunos cambios en el análisis de entorno).

De este modo, por razón de la complejidad, las exigencias de la respuesta que deben dar las organizaciones a la sociedad adquieren una forma diferente de búsqueda. Consecuencia de esta nueva situación es la necesidad continua de información, una de las variables que cambian permanentemente.

2.10 Nuevos enfoques y técnicas contemporáneas

Teoría de la contingencia

Este enfoque sostiene que la práctica administrativa depende de cómo se vayan dando las circunstancias; es decir, cuando surja una "contingencia" se buscará la solución a esa contingencia. Según Weihrich, Cannnice y Koontz (2017), es difícil que los administradores tengan previsto para todo una y única forma de resolver las problemáticas. Asimismo, esta teoría reconoce que las soluciones a las contingencias están influenciadas por modelos de comportamiento organizacional.

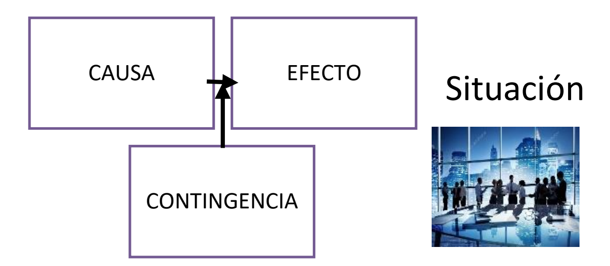


Figura 2.25. El actuar de la contingencia

Parte de la premisa de que las cosas puedan suceder o no. Esta perspectiva enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa (Chiavenato, 2014). Todo es relativo, todo "depende de".

Se analiza en dos segmentos:

- *Ambiente general.* Constituido por un conjunto de condiciones semejantes para todas las organizaciones.
- *Ambiente de tarea.* Conformado por proveedores de entradas, clientes o usuarios, competidores y entidades reguladoras.

Teoría del desarrollo organizacional (DO)

Antecedentes. Surgió con la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de adiestramiento de sensibilidad, dinámica de grupo o *T-groups*. Centra su atención en el cambio planificado.

Warren Bennis



Uno de los estudiosos del cambio planificado es Warren Bennis, quien puntualiza que el DO es una respuesta al cambio. Este análisis no es nada nuevo, en el primer tercio del siglo pasado era motivo de estudio organizacional: Kurt Lewin creó la teoría del cambio. A partir de estas propuestas, los investigadores se dan cuenta que en todas las organizaciones y países existe una resistencia natural al cambio.

El DO busca **educar a la gente** y a la vez genera una estrategia para cambiar ("descongelar", diría Lewin) la cultura organizacional, con el fin de preparar tanto a las organizaciones como a las sociedades para recibir la ola de nuevas tecnologías, ideologías y estilos de vida.



Tiende a generar mayor cooperativismo entre los trabajadores, exhortándolos a integrarse a las decisiones de la empresa. El concepto de trabajador cambia por el de colaborador, y el de empresa autocrática, al de organización flexible.

Este recorrido ha tenido como propósito sensibilizarte en la importancia del análisis del comportamiento organizacional a través de una revisión de la conducta individual, que pueda crear escenarios adecuados para la productividad de una organización. Finalmente, considera que además de lo expuesto en este apartado, el examen del comportamiento humano ha generado otras corrientes modernas de la administración, como la administración por objetivos, el *empowerment*, equipos autorregulados de trabajo, *jamming*, y otras que analizan el buen liderazgo organizacional.

Metas

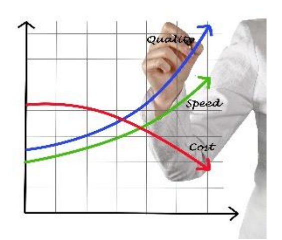
- Mejorar el funcionamiento de los individuos, equipos y la organización total.
- Impartir habilidades y conocimientos para perfeccionar la organización.

Características:

- Se aplica conforme a las circunstancias.
- Se realiza en un periodo de tres a cinco años.
- Es un todo compacto.
- Su ejecución debe ser respaldada y administrada por la gerencia.

Blake y Mouton son los principales representantes del DO, al que definen como la disciplina de las ciencias **aplicadas de la conducta** para mejorar las organizaciones y las personas que trabajan en ellas.

Administración de calidad

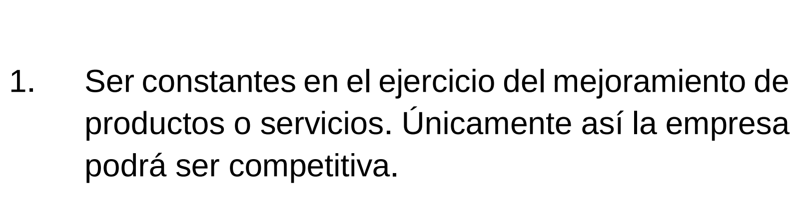


Definición. Se entiende como la satisfacción que obtienen los usuarios al adquirir los productos o servicios ofrecidos en el mercado.

Modelo de Edwards Deming



Considera aspectos de control estadístico y define su filosofía de la calidad en 14 puntos. Anexa siete puntos para detectar las enfermedades mortales en una empresa:



1. Ser constantes en el ejercicio del mejoramiento de productos o servicios. Únicamente así la empresa podrá ser competitiva.
2. Los directivos deben ser más responsables de sus actos y buscar siempre el liderazgo que genere cambios. Olvidar por completo la práctica tayloriana en la dirección de sus empresas.
3. Deje de depender de la inspección para lograr la calidad.
4. Cambie de filosofía en los negocios. Es mejor minimizar costos que negociar precios.
5. Actualice y dé mantenimiento constante a su sistema de producción. Con ello mejorará la calidad y productividad, y permitirá reducir continuamente sus costos.
6. Capacite a sus trabajadores en todos los niveles.
7. Implemente el liderazgo para la calidad. Los supervisores y jefes de área están para apoyar y educar al trabajador, no para presionarlo.
8. Promueva la confianza entre su personal, de manera que cada trabajador desempeñe sus funciones con seguridad y buen clima laboral.
9. Promueva el trabajo en equipo. Derribe los muros que existen entre sus áreas de trabajo.
10. Elimine los lemas, exhortaciones y metas numéricas.
11. Suprima las metas numéricas en los trabajadores de línea.
12. Elimine las barreras que no permiten a las personas ejercer su derecho a estar orgullosos por su trabajo.
13. Implemente proyectos y programas de capacitación a sus empleados.
14. Comprometa y ponga a trabajar a toda la compañía en el cambio organizacional.

Las siete enfermedades mortales de las empresas:

1. Falta de constancia en el propósito de mejora.
2. Énfasis en las utilidades a corto plazo.
3. Evaluaciones de méritos que premian las acciones a corto plazo.
4. Constante movilidad y cambios de planes por parte de la dirección.
5. Administración por resultados, basada únicamente en cifras visibles.
6. Costos médicos excesivos.
7. Altos costos fijos de operación.

Tabla 2.22. Las siete enfermedades mortales de las empresas

Modelo de Kaoru Ishikawa



La calidad está determinada por la percepción objetiva y subjetiva de los insumos, procesos y servicios de la empresa. La calidad se consigue cumpliendo y, en algunos casos, sobrepasando las expectativas y necesidades del cliente, al proporcionarle un producto y servicio más allá de los parámetros que la competencia.

Se describen a continuación algunos principios básicos del pensamiento de Ishikawa en cuanto a la calidad total (Münch, 2010).

Establece los principios básicos de la calidad empleados en la administración de la calidad total:

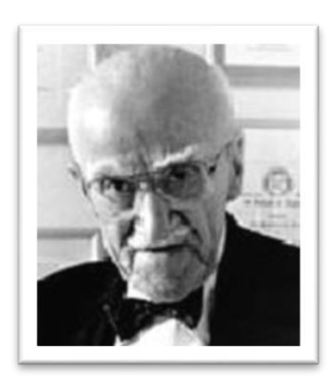
- Controlar la calidad es hacer lo que se tiene que hacer.
- El control de la calidad que no muestra resultados no es control.
- El control de la calidad empieza y termina por la capacitación.
- El control de la calidad revela lo mejor de cada empleado.

- Formación de círculos de control de calidad.
- Se debe estar orientado a conocer los requerimientos de los consumidores y los factores que impulsan a comprar.
- Anticipar problemas potenciales y quejas.
- Tomar acciones correctivas apropiadas.
- El control de calidad se logra cuando la función de controlar no necesita más inspección.
- Prevenir la repetición de errores.
- El control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores y divisiones de la compañía.
- Si no hay liderazgo desde la alta dirección, se debe suspender la implantación.
- El control de calidad es una disciplina que combina el conocimiento con la acción.
- La comercialización es la entrada y salida del control de la calidad.

Los métodos estadísticos son el mejor modo de controlar el proceso. En la administración de la calidad total (TQM), se utilizan las herramientas de Kaoru Ishikawa: se capacita a todos los empleados y se crean equipos de trabajo para que conozcan el proceso y así lograr un mejoramiento continuo; con ello, se controla el proceso, no el producto, como muchos empresarios y directivos lo hacen.

La TQM plantea cuidar el proceso utilizando la teoría de sistemas; es decir, ver a la empresa como una cadena que recibe insumos, los cuales procesa y comercializa para retroalimentarse. La metodología para la TQM puede ser usada por cualquier tipo de empresas, sean industriales o de servicios.

Modelo de Joseph Juran



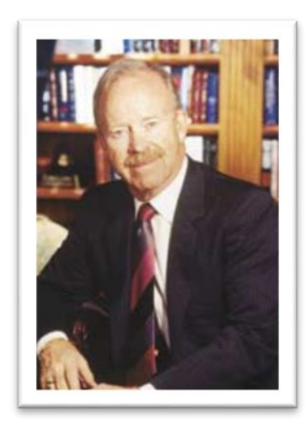
Propone tres etapas para la gestión de la calidad:

- Planificación
- Control
- Mejora

La planificación de la calidad es la actividad para desarrollar los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes. Este proceso es necesario para los bienes y servicios para los clientes externos, y también para los clientes internos (miembros de la empresa quienes forman parte del producto o proceso). Este proceso es capaz de lograr las metas de calidad bajo las condiciones de operación; consta de los siguientes pasos:

- Fijar objetivos de calidad.
- Identificar a los clientes.
- Determinar las necesidades de los clientes.
- Desarrollar características del producto que respondan a las necesidades de los clientes.
- Desarrollar procesos capaces de producir esas características.

Modelo de Philip B. Crosby



De acuerdo con Philip Crosby, el modelo de calidad para las empresas debe comenzar con el compromiso de la alta dirección, y paralelamente desarrollar una filosofía de cambio de cultura hacia el mejoramiento de las condiciones laborales que genere un clima de confianza y dignidad a los trabajadores. Esto incluye el reconocimiento del trabajo y ofrecer ingresos equiparables al compromiso de los trabajadores.

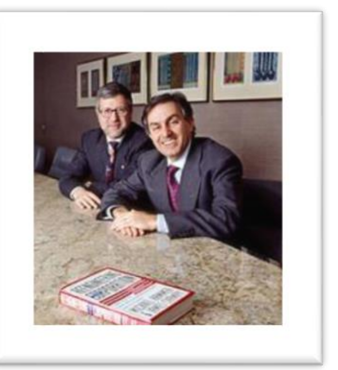
Toda empresa que no incluya en sus estrategias el concepto de calidad, tarde o temprano tendrá que pagar las consecuencias, ya sea con en el mercado o con sus propios trabajadores. Para que esto no suceda hay que prevenir, y para ello Crosby nos habla de una vacuna llamada *procalidad*, que consta de tres acciones administrativas:

1. Determinación
2. Educación
3. Implantación

En resumen:

- Considera que la calidad debe comenzar con el compromiso de la alta dirección.
- Propone la vacuna procalidad en tres acciones administrativas: determinación, educación e implantación.
- Pregona sus lemas "La calidad es gratis" y "Cero defectos".
- Enfoque americano: se desarrolla en conceptos de liderazgo y control.
- Enfoque japonés: se realiza en una cultura basada en tradiciones y valores.

Reingeniería



La reingeniería se considera un instrumento de cambio organizacional. Y el cambio se entiende como la modificación de un estado, condición o situación. Es una transformación de características, una alteración de aspectos más o menos significativos, como lo indican sus creadores Hammer y Champy.

La reingeniería de negocios no se debe confundir con la reingeniería de *software*, que es una reconstrucción de sistemas obsoletos de información con tecnología más moderna.

Las organizaciones cambian continuamente debido a que son sistemas abiertos en constante interacción con su medio. El cambio planeado requiere atención explícita a los problemas y oportunidades, y es facilitado por un proceso de renovación integrado que es revisado a la luz de la experiencia (el ímpetu proviene de fuentes externas e internas). Las fuentes para el mejoramiento de la organización están mejor enfocadas con un punto de vista contingente que relacione los problemas reconocidos con objetivos relevantes y las estrategias apropiadas de cambio.

Para definir los propósitos del proceso de reingeniería, mencionemos algunos puntos clave:

- Dentro de la organización, los procesos están fragmentados de manera vertical y carecen de un responsable que los supervise en forma integral. Es por ello que el propósito de introducir innovaciones en un proceso dado, a través de la reingeniería, es producir un cambio radical.
- La reingeniería propone cambios en muchas variables: no se cambian únicamente los procesos, sino también las estructuras organizacionales donde se realizan los procesos, la tecnología, la manera como se mide el desempeño del personal y la cultura organizacional.
- La reingeniería parte del principio de ver a la empresa como un sistema integrado. Sus objetivos son optimizarlo y hacerlo más eficiente, que crezca más, capturar mayor mercado y darle mayor valor al consumidor.
- Se administran los procesos, no las funciones.

En resumen:

- Es un instrumento de cambio organizacional, modificación de un estado, condición o situación, transformación, alteración de aspectos significativos.
- Maneja dos elementos básicos: la innovación y el logro de incrementos radicales en los indicadores de desempeño del negocio.

Benchmarking

Aunque no con este nombre, se ha efectuado desde hace siglos en los niveles más simples. Tras la Segunda Guerra Mundial, los japoneses comenzaron a copiar las mejores prácticas occidentales para aplicarlas a sus empresas. Pero no fue sino

hasta 1979 cuando Xerox Corporation, al ver que perdía su cuota de mercado (pues su afiliada japonesa Fuji-Xerox vendía las fotocopiadoras a un precio equivalente al de las compañías americanas), empezó a utilizar esta técnica y la llamó *benchmarking*. David T. Kerns lo definió como un proceso continuo de medir y comparar los productos, servicios y prácticas con las empresas líderes. Por tanto, se puede considerar como la investigación industrial o recopilación de información que permite al administrador comparar el desempeño de su función con el de las mismas funciones en otras compañías; identifica aquellas prácticas administrativas que deben utilizar la función para lograr la excelencia.



Hay muchas posibilidades de mejorar el proceso. Se trata de mirar dentro y fuera de la compañía, y observar qué hacen otros. Así, con la combinación de la experiencia y la comprensión de otros procesos, se puede desarrollar el propio. Esta labor de buscar los mejores sistemas, procesos, procedimientos y práctica se llama *benchmarketing* o *best practice*.

Benchmarking es, sencilla y llanamente, aprender de los otros. Su objetivo es la formación colectiva a partir de la experiencia de otros. Se está practicando ampliamente, pues es un medio muy eficiente para introducir mejoras en las organizaciones y elevar significativamente las prestaciones colectivas.

Los cuatro principios del *benchmarking*:

1. Conocer la operación interna.
2. Conocer a los líderes de la industria o a los competidores.
3. Incluir solamente lo mejor.
4. Obtener superioridad

Características del *benchmarking*:

- Da competencia y superación a la empresa.
- Su proceso puede aplicarse a casi todas las empresas.
- Determina qué actividades importantes de la organización deben ser mejoradas para obtener más ingresos.
- Precisa los factores clave o piloto de las actividades orientadas al valor.
- Identifica las empresas con prácticas más avanzadas.
- Mide las prácticas más avanzadas para cuantificar las prestaciones.
- Calcula la propia fuerza y la compara con la del competidor.
- Desarrolla planes para igualar y superar las prácticas más adelantadas o consolidar su liderazgo, según el caso.
- Pone en práctica y supervisa los resultados.

En resumen:

- David T. Kerns lo define como un proceso continuo de medir y comparar los productos, servicios y prácticas con las empresas líderes.
- Con la combinación de la experiencia y la comprensión de otros procesos, se puede desarrollar uno propio.
- Se fundamenta en cuatro principios: conocer la operación interna, identificar a los líderes, incluir únicamente al mejor y obtener superioridad.
- Fases para llevarlo a cabo: planeación, análisis e integración.

Enfoque administrativo (enfoque de las funciones gerenciales)

Tiene como representante a Henry Mintzberg. Está referido a la observación de qué hacen los gerentes. Así, a partir de tales observaciones, llegar a una conclusión de actividades y funciones.

Mintzberg concluyó que los gerentes no realizan exclusivamente las funciones de planear, organizar dirigir y controlar, sino que ejecutan más. Afirma que desempeñan 10 diferentes funciones (papeles administrativos), y los divide en tres rubros:

- Interpersonales: representante, líder y de enlace.
- Informativos: receptor, difusor y vocero.
- De decisión: emprendedor, de resolver problemas, de asignar recursos y de negociador.

El enfoque de Mintzberg fue criticado por tomar una muestra de solo cinco gerentes; por no entender que es obvio que los gerentes realizan otras actividades además de las puramente gerenciales, y por no tomar en cuenta en su definición las actividades realmente importantes como estructurar una organización, establecer estrategias, seleccionar personal, etcétera. Sin embargo, establecer lo que los gerentes hacen y plasmarlo tiene un valor considerable para la administración.

Enfoque de proceso de administración u operacional

Con base en Weihrich, Cannine y Koontz (2017), este enfoque reúne conceptos, principios, técnicas y conocimientos de otros campos y enfoques: “Se trata de desarrollar una ciencia y una teoría con aplicaciones prácticas; distingue entre conocimiento gerencial y no gerencial; desarrolla un sistema de clasificación construido en torno a las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar”. En este caso, la coordinación se presenta como la esencia y propósito de administrar. En conclusión, esta perspectiva retoma enfoques anteriores y los integra con recursos científicos y teóricos prácticos.



Teoría general de la administración

El concepto teoría general de la administración (TGA) está formado por dos corrientes de estudio. La primera permite conocer todo lo relacionado al análisis de las organizaciones (entidades lucrativas y no lucrativas que conforman la estructura social en donde vivimos). La segunda se enfoca a la práctica profesional del administrador, examina los procesos, instrumentos y herramientas que le ayudan a ser más eficiente en su trabajo.

De acuerdo con Chiavenato, la TGA comenzó con el estudio de Taylor en su análisis de las tareas. A partir de este concepto, ha ido evolucionando dando paso a otras teorías y enfoques, lo que ha permitido completar las cinco variables en que basa su estudio general:

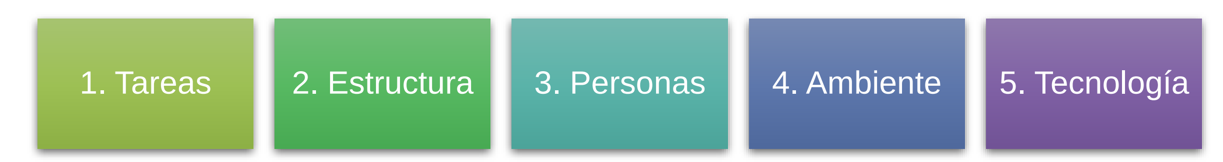


Figura 2.26. Variables del estudio de la TGA

Hasta nuestros días, cada teoría busca enfatizar una de esas cinco variables. Por ejemplo, en sus investigaciones, Taylor consideró de gran relevancia el estudio de los aspectos técnicos del proceso productivo de una organización, y acentuó los procedimientos de trabajo, el mejoramiento de herramientas y el desarrollo de técnicas del estudio de tiempos y movimientos.

Al contrario, en los estudios de la corriente humanística lo técnico pasa a segundo plano y se da prioridad a las necesidades humanas y a la formación de grupos interactivos de trabajo. Y ya se están forjando teorías centradas en la administración por los valores y el estudio del capital intelectual, entre otras.

Desde el comienzo del estudio de la administración científica hasta nuestros días, todas las teorías se consideran vigentes, no han desaparecido porque también las

organizaciones de nuestra sociedad son multifacéticas. El administrador debe conocerlas y manejarlas, de modo que tenga alternativas para cada situación. Por ejemplo, pensemos en las empresas actuales: sus talleres de montaje se administran con los mismos principios de la administración científica, pero en su estructura organizacional predominan los principios de la administración clásica y neoclásica; de la misma manera, su organización, como un todo, puede ser explicada a través de la teoría burocrática.



Los supervisores se preparan desde los enfoques del humanismo y los gerentes lo hacen a partir de la teoría del comportamiento organizacional.

Así, los enfoques de la TGA están en todos los rincones de nuestra organización, ya sea para solucionar cualquiera de las variables descritas (tareas, estructura, personas, tecnología y ambiente) o para darles una interacción que permita enfrentar el desafío de los escenarios económicos, políticos y sociales de nuestra sociedad.

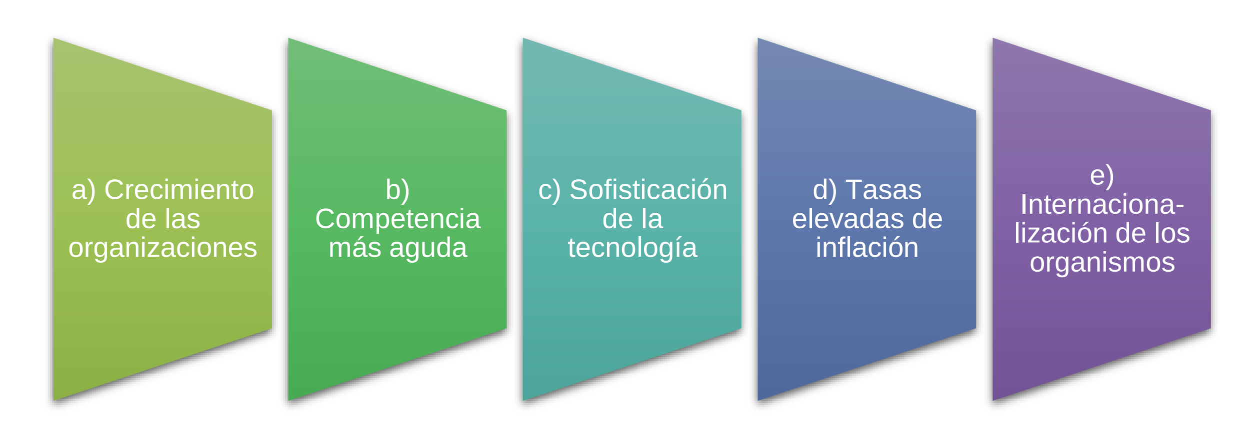
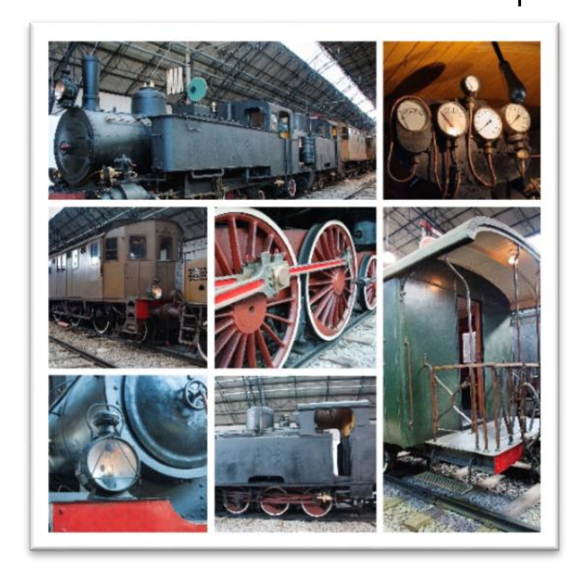


Figura 6.27. Retos a enfrentar en el futuro de las organizaciones
Fuente: Chiavenato, 2014.

RESUMEN DE LA UNIDAD

En esta unidad, hemos presentado los inicios de la administración en las diferentes civilizaciones, y posteriormente su apertura al mundo, con sus grandes aportaciones durante la Revolución Industrial. La administración, conceptos y técnicas administrativos han sido utilizados de forma consciente o inconsciente por sociedades, líderes y culturas a través de la historia. Por ejemplo, en la cultura griega, el comercio fue hereditario y la especialización estuvo a la orden del día, al grado que los canteros no afilaban sus propias herramientas.



Los inventos que dieron origen a la Revolución Industrial, así como las condiciones sociales establecidas, ocasionaron que quienes habían generado un lucro e incrementado su capital quisieran optimizarlo. Los avances en la ingeniería se daban a pasos agigantados, y suscitaban aceleradamente innovaciones y mejoras a lo ya creado. Esto originó una mejor y más racional utilización de la mano de obra.

En el despuntar del siglo XX, dos ingenieros desarrollaron los primeros trabajos respecto a la administración. Uno era americano, Frederick Winslow Taylor, quien encabezó la escuela de administración científica, encauzada a aumentar la eficiencia de la industria a través, inicialmente, de la racionalización del trabajo operario. El otro era europeo, Henri Fayol, quien propuso la teoría clásica, dirigida a aumentar la eficiencia de la empresa a través de su organización y la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas. A pesar de que

ambos pensadores no se comunicaron entre sí y partieron de puntos de vista diferentes y aun opuestos, sus ideas constituyen las bases del llamado enfoque clásico tradicional de la administración, cuyos postulados dominaron las cuatro primeras décadas del siglo XX el panorama administrativo de las organizaciones. A ellos se sumaron otros autores, quienes también realizaron grandes aportaciones a la administración.

Como la conocemos actualmente, la administración nace a partir de este mundo dinámico y por la creación de empresas y actividades mercantiles como los bancos, venta de acciones, moneda, etcétera. A partir de este concepto, ha ido evolucionando dando paso a otras teorías y enfoques: científico, cuantitativo, estructuralista, de sistemas, humano relacionista, comportamiento humano y desarrollo organizacional. En el contexto latinoamericano y mexicano en particular, también hay autores representativos que han hecho estudios relevantes.



BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Aguilar (2018)	Artículo (electrónico)	-----------
Barajas 2005)	Todos	-----------
Díaz (2011)	Ponencia (electrónico)	-----------
Graham (1997)	Todos	-----------
Hernández (2002)	Todos	-----------
Larocca (1998)	1	1-12
Münch (2010)		39-114 y 183-196
Ríos y Paniagua (2007)	Todos	-----------
Terry (1993)	Todos	Todos
Weihrich, Cannice y Koontz (2017)	Parte 1, capítulo 1	capítulo 1 y 2



UNIDAD 3

FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN O PROCESO ADMINISTRATIVO

UNAM FCA
CED:GEC
Centro de Educación a Distancia y Gestión del Conocimiento

Plan 2012 2016 actualizado

OBJETIVO PARTICULAR

El alumno comprenderá las funciones administrativas y sus principales herramientas para el logro del objetivo de las organizaciones.

TEMARIO DETALLADO

(28 HORAS)

3. Funciones de la administración o proceso administrativo
3.1. Generalidades de las funciones administrativas o proceso administrativo
3.2. Planeación: concepto, importancia, principios y elementos
3.3. Organización: concepto, importancia, principios y elementos
3.4. Dirección: concepto, importancia, principios y elementos
3.5. Control: concepto, importancia, principios y elementos

SINOPSIS DE LA UNIDAD

Funciones administrativas o proceso administrativo

- **Concepto.** Pasos que llevan a cabo los administradores o gerentes para realizar una actividad o alcanzar un objetivo (el proceso de la administración).
- **Generalidades.** Proceso administrativo constituido por cuatro etapas generales (planeación, organización, dirección y control). Aunque existen varios autores que agregan otras etapas, su principal exponente es Fayol.

Planeación

- **Concepto.** Establecer metas y objetivos, es decir, los cursos de acción a seguir. Responde a las preguntas *qué se quiere hacer* y *con qué.*
- **Importancia.** De no llevarse a cabo, no habrá nada que organizar, nada que dirigir y nada que controlar.
- **Principios.** Factibilidad, onjetividad y cuantificación, flexibilidad, unidad, del cambio de estrategias.
- **Elementos.** Propósitos, objetivos, estrategias, planes, programas, proyectos, políticas, procedimientos y presupuestos.

Organización

- **Concepto.** Ordenar y distribuir el trabajo de manera estructurada y sistematizada entre el personal para alcanzar los objetivos. Responde a la pregunta *cómo se va a hacer*.
- **Importancia.** Distribución de las personas en diferentes líneas, entre las posiciones sociales que influencian el papel de ellas en sus relaciones.
- **Principios.** Del objetivo, especialización, jerarquía, paridad de autoridad y responsabilidad, unidad de mando, difusión, amplitud do tramo de control, coordinación continuidad.
- **Elementos.** División del trabajo (jerarquía, departamentalización, descripción de funciones) coordinación.

Dirección

- **Concepto.** Su objetivo es que los miembros de la organización realicen determinada tarea con voluntad y gusto, y así contribuyan al logro de los objetivos. Responde a la pregunta *cómo se está haciendo*.
- **Importancia.** Es la ejecución de todo lo planeado y pone de manifiesto las formas de conducta más deseables hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- **Principios.** De la armonía del objetivo, impersonalidad del mando, supervisión directa, de la vía jerárquica, resolución del conflicto, aprovechamiento del conflicto.
- **Elementos.** Motivación, comunicación, liderazgo, integración, supervisión.

Control

- **Concepto.** Comparar los resultados con lo planeado a fin de asegurarse que las actividades se llevaron a cabo de acuerdo con el plan establecido. Responde a la pregunta *cómo se ha realizado*.
- **Importancia.** Ayuda a verificar la situación real de la organización y determina si se está haciendo lo correcto.
- **Principios.** Equilibrio, de los objetivos, de la oportunidad, de las desviaciones, costeabilidad, de excepción, de la función controladora,
- **Elementos.** Establecimiento de estándares, medición y detección de desviaciones, corrección, retroalimentación.



INTRODUCCIÓN

La presente unidad es considerada la antesala del estudio de la práctica administrativa, es aquí donde vas a conocer de manera general y concreta las funciones principales de un administrador, a través de la herramienta más importante de este profesional, el proceso administrativo.



Recordemos que la administración nace de la necesidad de aprovechar y optimizar los recursos con los que cuenta un grupo de personas para el logro de sus objetivos. Así, la administración se va convirtiendo en una disciplina de estudio y campo de experimentación para el desarrollo de nuevas técnicas y herramientas administrativas, tales como la reingeniería, el *outsourcing*, el *empowerment*, etcétera. Pero este estudio de la ciencia administrativa se originó con Henry Fayol.

Posterior a la administración científica de 1916, en Francia surgió la llamada teoría clásica, la cual concibe a la organización como una estructura abstracta que debe estar dirigida por una serie de pasos para llegar al logro de los objetivos. Al igual que la administración científica, su objetivo es la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones. Según Fayol, a quien se considera el iniciador de esta teoría, los principales aspectos de la teoría son resumidos en la división del trabajo, la autoridad y responsabilidad, tema de mando, tema de dirección, centralización y jerarquía o condena escalar.

La teoría clásica de la administración nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas. En este sentido, Fayol abrió con claridad el camino de toda una escuela sobre la naturaleza de la alta gerencia. Fue el primero en sistematizar el desempeño gerencial, vislumbró que todas las tareas deben estar planificadas, organizadas, dirigidas y controladas desde los altos cargos administrativos. Para ello estableció los 14 principios, dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos, denominados *funciones básicas de la empresa*.

De esta forma, como ciencia, la administración exige en su desarrollo teórico y práctico un estilo de pensamiento sistematizado, con bases sólidas en la investigación y elaboración de teorías que rompan con sistemas rutinarios e improvisaciones por parte de quien la realiza. Éstas son algunas características de la administración que dan como resultado el uso de la herramienta más importante del administrador, después del método científico: el **proceso administrativo**.

Por tanto, la administración de una empresa requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas. A tales responsabilidades, a menudo, se les denomina en conjunto *funciones de la administración* (planear, organizar, dirigir y controlar); son las etapas del proceso administrativo y constituyen la parte central de la administración.

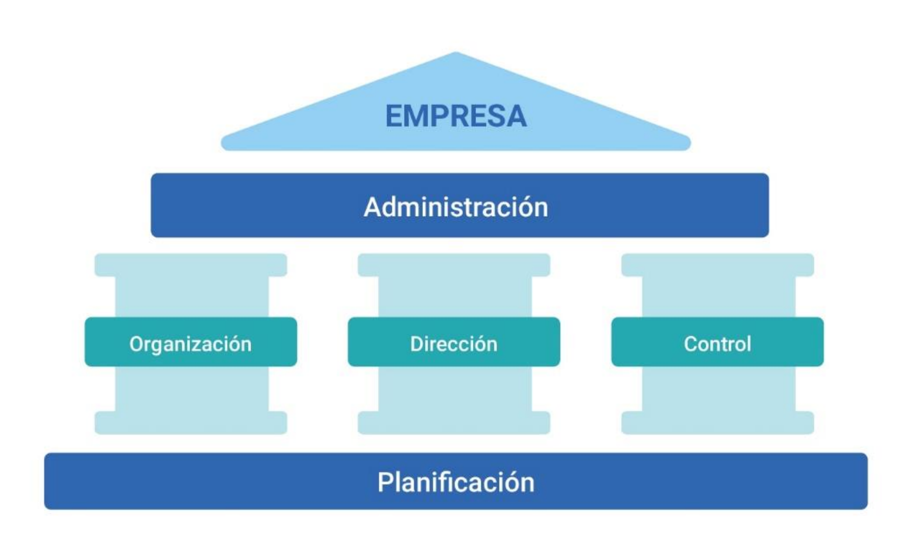


Figura 3.1. Etapas del proceso administrativo (parte central de la administración)

El proceso administrativo es la creación más grande que pudo haberse inventado en la historia del pensamiento administrativo, ya que se le ha identificado como la estructura básica de la práctica administrativa, pues le ha dado una capacidad de abstracción mucho más amplia y la posibilidad de generar conceptos teóricos cada vez más enfocados a las necesidades de las organizaciones.

Tanto el administrador como el informático y el contador que ocupen puestos directivos no deben limitarse a conocer sus disciplinas, sino también deben mostrar una capacidad de pensamiento, orden y sistematización al analizar problemas. En este sentido, el uso adecuado del proceso administrativo evita improvisaciones, nutre una cultura gerencial cada vez más preparada y coadyuva en la creación de generaciones que apliquen un paradigma organizacional con fundamentos universales.

Para definir el proceso administrativo, es necesario saber primero cuáles son los elementos que lo componen. Al igual que un procedimiento, todo proceso está formado por etapas, pero en este caso es cíclico: donde termina la última etapa del

proceso, hay una conexión con la primera etapa, y se reinicia el proceso tantas veces como sea necesario. Así, el nuevo proceso es **retroalimentado** por el anterior; es decir, la última etapa (control) sirve para planear la nueva jornada de trabajo. En consecuencia, el proceso administrativo es un conjunto de fases que permiten que se lleve a cabo la práctica profesional de la administración.

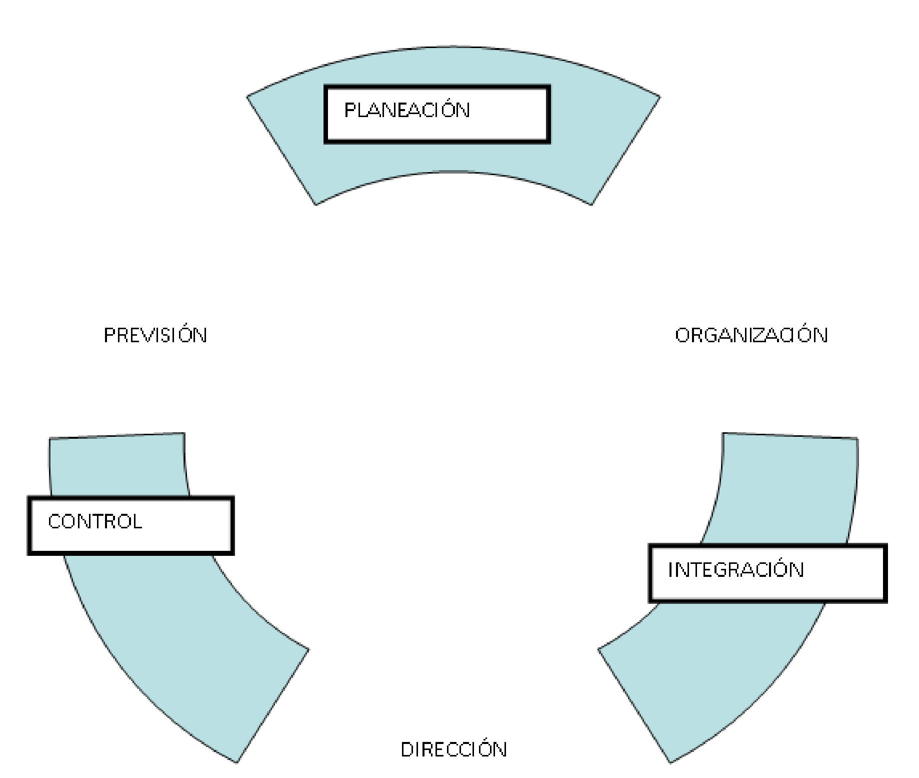


Figura 3.2. Etapas del proceso administrativo de acuerdo con Fayol

Aunque suelen mencionarse exclusivamente cuatro etapas del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), hay modelos que presentan variantes, ya que los autores tienen puntos de vista y enfoques diferentes, como lo presenta el siguiente cuadro. Sin embargo, hay dos etapas que invariablemente se encuentran en todos los modelos (planeación y control). Cabe destacar que las cuatro funciones se estudian por separado para facilitar su comprensión, pero en la práctica están relacionadas y dependen una de la otra.

AUTOR	NÚMERO DE ETAPAS	ETAPAS
Henri Fayol	Cinco	Planeación, organización, dirección, coordinación y control
Harold Koontz	Cinco	Planeación, organización, integración, dirección y control.
George Terry	Cuatro	Planeación, organización, ejecución y control
David R. Hampton	Cuatro	Planeación, organización dirección y control
Agustín Reyes Ponce	Seis	Previsión, planeación, organización, integración, dirección y control
José Antonio Fernández Arena	Tres	Planeación, implementación y control

Tabla 3.1. Autores y modelos de proceso administrativo

No hay, pues, un **modelo universal** ni para el número de etapas ni para su significado. Por ejemplo, algunos llaman dirección o comando a la implementación; otros ni siquiera la nombran. Hay quienes incluyen la contratación de personal (modelo de Megginson), aunque parece más una función de personal que una fase del proceso administrativo; pero es válida porque no hay regla que diga lo contrario.

En esta unidad conocerás con detalle cada etapa del proceso. En este caso, tomaremos el modelo clásico de **cuatro fases**: planeación, organización, dirección y control. Al final, podrás elaborar un proceso administrativo.

Finalmente, es importante resaltar que el estudio de esta unidad permitirá al futuro profesional formarse en los siguientes aspectos:





1. Disciplina
2. Flexibilidad en todos los procesos gerenciales
3. Fundamentos de táctica y estrategia
4. Conceptos básicos de una disciplina administrativa, tanto académica como gerencial
5. Valores, filosofía y cultura administrativa
6. Un gran sentido de universalidad en su práctica profesional

Figura 3.3. Aspectos de formación del administrador

3.1. Generalidades de las funciones administrativas o proceso administrativo

Antes de abordar el tema inicial de esta unidad, es necesario precisar algunos aspectos. En primer lugar, hay que analizar que la administración de una empresa requiere del ejercicio constante de ciertas responsabilidades directivas o funciones de la administración: planear, organizar, dirigir y controlar (denominadas también etapas del proceso administrativo). Son la parte central de la administración.

La naturaleza del proceso administrativo se basa en la universalidad, orden, flexibilidad, efectividad y disciplina con que se realiza cada una de las etapas o fases del mismo. Es decir, los gerentes pueden aplicar el proceso sin importar el tipo de empresa, y en cualquier nivel de la organización, directivo o de supervisión.

En este sentido, según Sergio Hernández y Rodríguez: "Al reconocer a la empresa como un sistema universal, se puede prever su funcionamiento; al preverlo, es posible planificarlo y organizarlo. Una vez planeada y organizada una empresa, es factible dirigir y controlar; además cualquier empresa en el mundo, al aplicar el proceso administrativo, mejorará continuamente su eficiencia, eficacia y efectividad" (Hernández, 2002, p. 192). **Eficiencia** es efectuar determinada actividad bien y con el menor costo posible; **eficacia**, hacer las cosas como consecuencia de los objetivos; y **efectividad**, el conjunto de los dos términos anteriores.

Pero ¿qué es un proceso? Es un conjunto de fases relacionadas con el propósito de producir un fenómeno. Entonces, al proceso administrativo lo podemos definir de la siguiente manera:

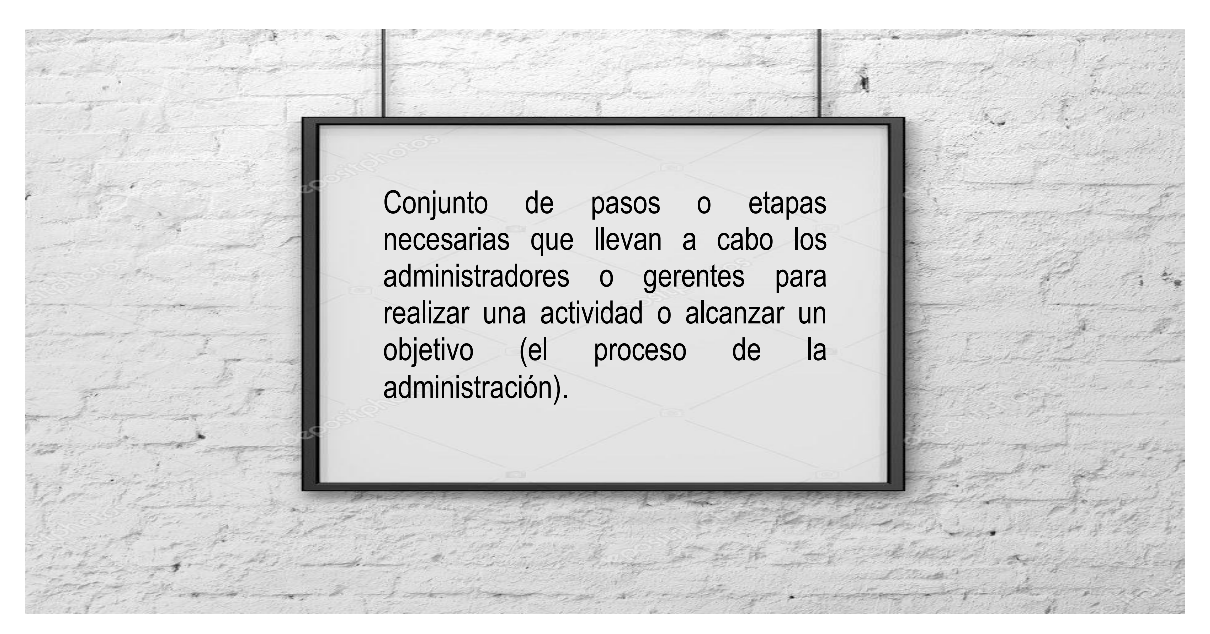


Figura 3.4. Definición del proceso administrativo

Asimismo, el proceso administrativo está constituido por dos fases: **mecánica o estructural, y dinámica u operativa**. En la primera, se incluyen la planeación y la organización; en la segunda, la dirección y control.

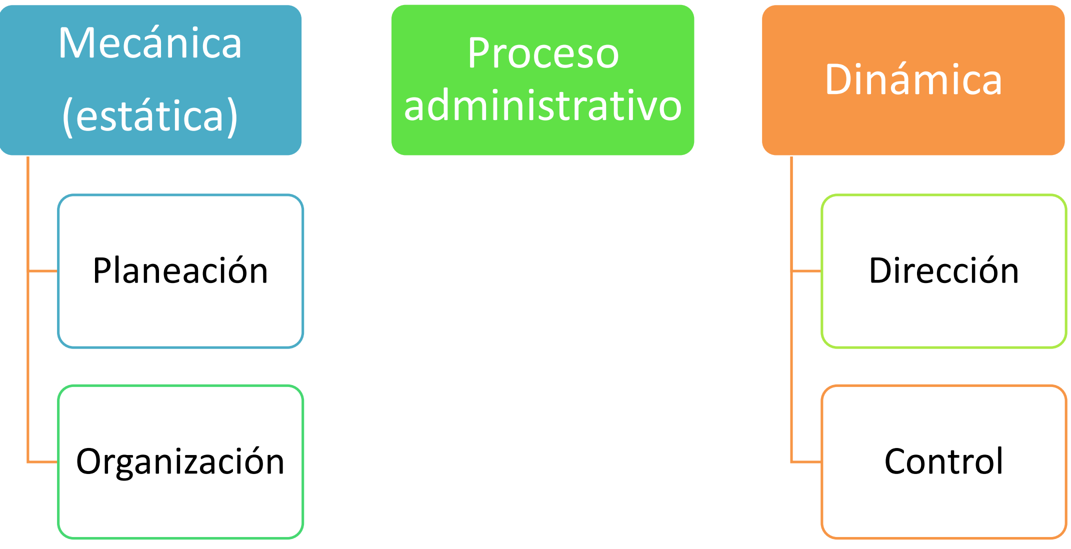


Figura 3.5. Fases del proceso administrativo

A manera de síntesis, se presenta en qué consiste cada etapa.



Figura 3.6. Etapas del proceso administrativo

Ahora bien, la administración, como toda ciencia, está basada en **leyes o principios** (Fayol prefirió la denominación *principio,* porque es más flexible y se adapta a cualquier circunstancia, tiempo y lugar). Así, cada etapa del proceso está regida por principios, destinados a optimizar los recursos, y la relación de éstos con las organizaciones y el ser humano.

Principios

1. **División del trabajo***.* Consiste en la especialización de las tareas; cuanto más se especialicen las personas, mejor desempeñarán su oficio.
2. **Autoridad y responsabilidad***.* No se puede concebir la responsabilidad sin que se otorgue una autoridad. Los gerentes deben ordenar para que se realicen las tareas; sin embargo, aunque formalmente tengan el derecho de mandar, también deben contar con liderazgo, ya que la autoridad formal no siempre garantiza que sean obedecidos.
3. **Disciplina**. Todos los miembros de la organización deben conducirse bajo ciertas reglas y convenios establecidos en la organización de manera equitativa. Se deberá recompensar el rendimiento y acatamiento superior, e infraccionar o sancionar las indisciplinas (aplicadas con justicia).
4. **Tema de mando***.* Un solo jefe para un solo subordinado. Todas las órdenes que reciba un empleado deben ser emitidas por un solo jefe.

5. **Tema de dirección.** Las actividades que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo jefe con un solo plan; es decir, un solo jefe y un solo programa para un grupo de tareas que tienen el mismo objetivo.
6. **Subordinación** de interés individual al bien común o general. En cualquier empresa, el interés de los empleados no debe estar encima de los fines de la organización. Debe prevalecer el interés del grupo ante el individual.
7. **Justa remuneración**. En lo posible, la compensación por el trabajo debe ser equitativa tanto para los empleados como para los jefes. Según Fayol, los salarios deben ser por jornada de tiempo, tarifas por tarea, trabajo o destajo, y según el puesto, liquidados con bonos, participación de utilidades, en especie, etcétera.
8. **Centralización contra descentralización***.* Fayol sostiene que la responsabilidad total y finales de los gerentes, pero que también necesitan dar a sus subordinados autoridad suficiente para que realicen adecuadamente sus tareas, en justo equilibrio para no otorgar en demasía la autoridad.
9. **Jerarquía*.*** Fayol destaca la necesidad de que los niveles de comunicación y autoridad sean conocidos y respetados para evitar conflictos. Generalmente, la línea de autoridad en una organización está representada por cuadros y líneas en un organigrama, que tiene un orden de rangos, desde la alta dirección hasta los niveles más bajos de la empresa.
10. **Orden***.* Los materiales y personas deben estar en el lugar y momento adecuados. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición en que mejor se desempeñe. “Todo cabe en un jarrito, sabiéndolo acomodar”.
11. **Equidad***.* Los administradores deben ser justos con sus subordinados.
12. **Estabilidad del personal*.*** A cada trabajador se le debe dar el tiempo justo para que desarrolle y asimile el aprendizaje, así como el dominio de su trabajo, ya que no es bueno para la empresa tener tanto índice de rotación de personal.
13. **Iniciativa*.*** Se considera como la libertad de proponer y de ejecutar. Es importante fomentar esta práctica en toda empresa, ya que permite no solo mayor productividad, sino también fomenta la comunicación entre los escalafones de una estructura formal de trabajo.
14. **Espíritu de equipo o unión del personal***.* Promover la armonía entre el personal y espíritu de grupo es benéfico, ya que dará a la organización un sentido de tema. Fayol recomendaba, por ejemplo, el empleo de la comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible. “La unión hace la fuerza”; la armonía y la unión del personal constituyen su fortaleza.

Ventajas

- **A.** Permite visualizar un panorama general y fácil de entender. Es decir, las actividades pueden ser identificadas, enseñadas y practicadas.
- **B.** Proporciona un avance significativo para el estudio de la administración.
- **C.** No se contradice con los aportes de otras escuelas: puede adoptarlos, usarlos y proporcionar mejoras.
- **D.** Es flexible: depende de la situación de que se trate.
- **E.** Ayuda a los gerentes o responsables a poner en práctica sus conocimientos y habilidades, en tanto determina los objetivos y la mejor manera de alcanzarlos.
- **F.** Su proceso es tan sencillo que permite a los gerentes entender fácilmente el problema y cómo resolverlo.
- **G.** Proporciona directrices claras que ayudan a la aplicación correcta de la administración.
- **H.** No es mecánico. Cada una de sus fases requiere o se sirve de los valores, convicciones, objetivos, recursos con los que se cuenta y el medio en el que se opera.

De esta forma, al igual que el método científico en la ciencia, el proceso administrativo responde a una necesidad básica: **delimitar** en fases o **etapas** todo el procedimiento de las tareas de un administrador.

Ahora bien, como ya se comentó, diversos autores establecieron un modelo propio de proceso administrativo. Enunciamos a continuación algunos de ellos.

Henri Fayol

Sostiene que el acto de administrar implica planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Funciones que a su vez engloban los elementos de la administración (planeación, organización, dirección, coordinación y control).

A. **Previsión-planeación**. Consiste en visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
B. **Organización**. Es construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
C. **Dirección-coordinación**. En primera instancia, hay que guiar y orientar al personal; luego, ligar, unir y armonizar los actos y esfuerzos colectivos.
D. **Control**. Consiste en verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Harold Koontz

Lo define como un enfoque operacional generado para desarrollar la ciencia y la teoría con aplicación práctica en la administración. Sus elementos son:

1. Planeación
2. Organización
3. Integración
4. Dirección
5. Control

George R. Terry

Afirma que este proceso es el núcleo esencial de la administración, con las siguientes funciones (“medios por los cuales administra un gerente”):

1. Planeación
2. Organización
3. Ejecución
4. Control

David R. Hampton

Lo entiende como un proceso gerencial que, cuando se ejecuta debidamente, favorece la eficacia y eficiencia de la organización. Presenta los siguientes elementos:

1. Planeación
2. Organización
3. Dirección
4. Control

James A. F. Stoner

Lo define como una serie de partes separadas o funciones que constituyen un proceso total. Sus componentes son:

1. Planeación
2. Organización
3. Dirección
4. Control

Stephen P. Robbins

Lo comprende como un proceso (método sistemático para manejar actividades) en el cual todos los gerentes o administradores deben realizar las siguientes actividades interrelacionadas para alcanzar los objetivos:

1. Planeación
2. Organización
3. Dirección
4. Control

Agustín Reyes Ponce

Su modelo contiene seis elementos, cada uno de los cuales responde a una pregunta concreta: *qué puede hacerse, qué se va a hacer, cómo se va a hacer, con qué se va a hacer, se ha hecho, cómo se ha realizado.*

1. Previsión
2. Planeación
3. Organización
4. Integración
5. Dirección
6. Control

José Antonio Fernández Arena

Lo concibe como un proceso racional de trabajo en donde se deben tomar en cuenta tres aspectos fundamentales: pensar en lo que se va a hacer, llevarlo a la práctica, medir y comparar los resultados. Acciones que se concretan en estos elementos:

1. Planeación
2. Implementación
3. Control

Francisco Laris Casillas

Lo entiende como la “administración en marcha”, donde cada etapa es dinámica, porque la administración siempre está en constante movimiento. Considera los siguientes elementos:

1. Planeación
2. Organización
3. Integración
4. Dirección
5. Control

Sergio Hernández y Rodríguez

Incluye los siguientes elementos en el proceso administrativo:

1. Previsión
2. Planeación
3. Organización
4. Integración
5. Dirección
6. Control

Jorge Barajas Medina

Afirma que el proceso administrativo se compone de los elementos siguientes:

1. Planeación
2. Organización
3. Integración
4. Dirección
5. Control

Con base en los criterios anteriores, podemos concluir que el estudio del proceso administrativo tiene cuatro **etapas básicas** y está conformado por dos **fases principales**: mecánica (planeación y organización), en donde se da respuesta a las interrogantes de qué se va a realizar y cómo; dinámica (dirección y control), cuya implantación permite ver con mayor claridad lo que se está haciendo y evaluarlo.

3.2. Planeación: concepto, importancia, principios y elementos

Después de valorar la importancia del proceso administrativo para las organizaciones, es momento de analizar cada una de las fases o etapas que lo componen. En el presente tema, estudiaremos la primera etapa del proceso administrativo: la planeación. En esta etapa se establecen los objetivos que servirán de base para las etapas siguientes



La planeación se caracteriza por tener naturaleza propia: está fijada en el futuro. Genera en el presente un conjunto de planes (de aquí su nombre) que permitirán tener una mayor certidumbre de éxito en el futuro. Su esencia es anteponerse y mirar el mañana con ojos visionarios.

Naturaleza

El propósito y naturaleza de la planeación pueden resumirse en los principios siguientes (Koontz y Weihrich, 1998, p. 219):

- **De contribución al objetivo.** El propósito de cualquier plan y de todos los planes de apoyo es promover el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- **De objetivos***.* Para que los objetivos sean significativos, deben ser claros, alcanzables y verificables.
- **De primacía de la planeación***.* La planeación precede, lógicamente, a todas las demás funciones administrativas.
- **De eficiencia de los planes.** La eficiencia de un plan se mide según sus contribuciones a los propósitos y objetivos de la empresa.

Por tanto, a partir de la realidad de la institución (diagnóstico), en esta etapa se generará una serie de planes, proyectos y programas de trabajo (con objetivos, metas, prioridades y actividades), los cuales permitirán organizar las actividades y tareas; también se definirán los recursos humanos, técnicos y financieros para alcanzar los objetivos. La planeación se auxilia en procedimientos que le posibilitan organizar las actividades y tareas relacionadas entre sí, con el propósito de optimizar todos los recursos de la institución.

Concepto

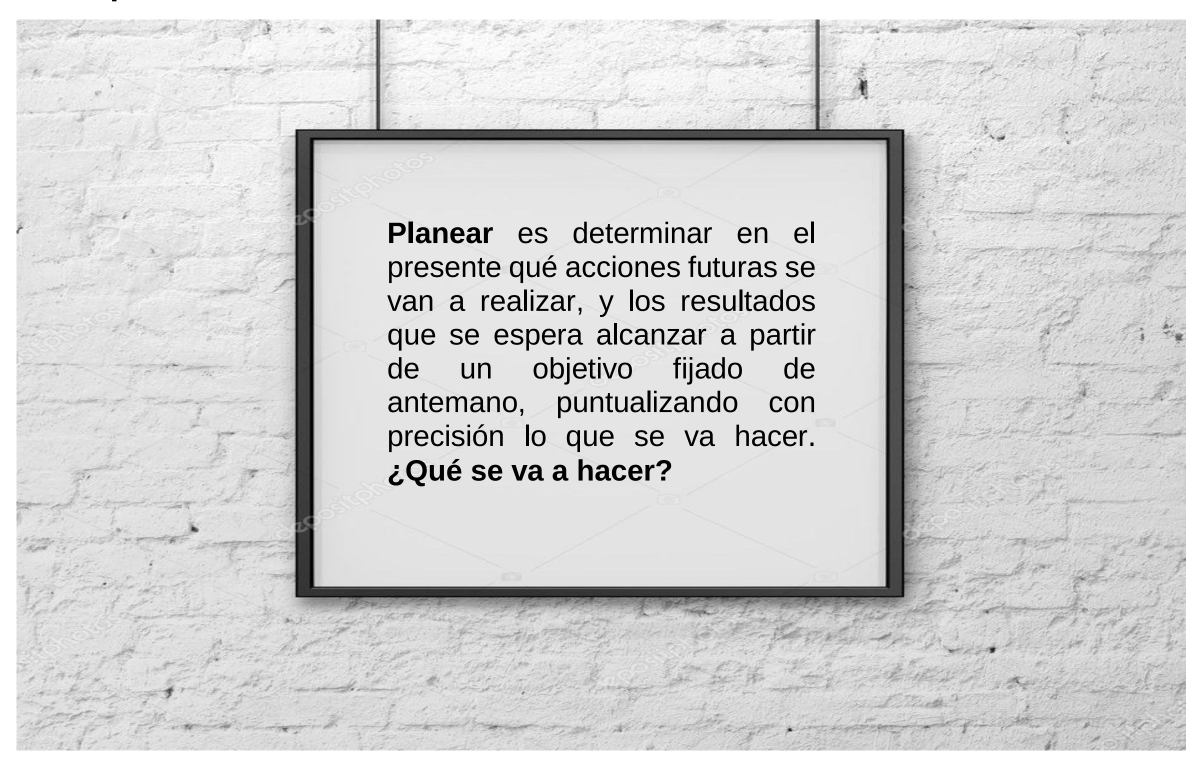


Figura 3.7. Definición de planeación

Aquí se fija lo siguiente. **Estrategias**: las acciones que se consideran más adecuadas para que una empresa enfrente a la competencia (muestran la dirección y empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos de la organización en las condiciones más ventajosas). **Programas**: planes donde se establece la secuencia de actividades para alcanzar los objetivos. **Procedimientos**:

cronología y orden de actividades para llevar a cabo un trabajo que se repite. **Metas**: fines alcanzables en un tiempo determinado. **Políticas**: guías para orientar la acción. **Objetivos**: dirección de esfuerzos para alcanzar la meta de una organización.

La esencia de la planeación es conducir a la empresa hacia mejoras mediante el establecimiento de planes bien estructurados y delimitados que aseguren el éxito de la organización. Si se hace una buena planeación, se disminuyen errores, riesgos y problemas que puedan presentarse en las siguientes funciones administrativas (etapas) que completan el proceso administrativo.

Según Rodríguez (1998, p. 315), "es una función administrativa básica que suministra los medios con que los recursos humanos manejan los problemas de un ambiente complejo, dinámico y siempre constante".

Reyes (2003, p. 244) señala que "consiste en fijar el curso concreto de acción a seguir, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su ejecución".

Terry y Franklin (1993, p. 195) afirma que "es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree serán necesarias para alcanzar los resultados esperados".
Y Fernández (1992, p. 207) la entiende como "el primer paso del proceso administrativo, por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas, y se embozan planes y programas".

Importancia

La importancia de la planeación radica en que es básica para cualquier organismo social. Es pieza fundamental para las subsecuentes etapas; de no llevarse a cabo, no habrá nada que organizar, nada que dirigir y nada que controlar. Tiene como propósito el establecimiento de acciones tendientes a decidir dónde se van a aplicar los recursos (técnicos, financieros y humanos), qué estrategias se van a llevar a cabo para que la empresa se adapte al medio que le rodea y así asegure su supervivencia, cómo se van a coordinar las funciones para una mejor optimización de los recursos. Es decir, debe realizarse un análisis minucioso para establecer todos los recursos requeridos para los proyectos y funcionamiento organizacionales; se buscará optimizar al máximo los recursos y evitar duplicar esfuerzos, ya que el objetivo es tener la mayor rentabilidad al menor costo posible, y elevar la eficiencia.

Principios

Los principios pueden definirse como verdades de aplicación y guías generales; deben tomarse en cuenta y realizarse en todas las situaciones de carácter administrativo. Según Münch (2010, p. 28), presentan las siguientes características.

PRINCIPIO	DEFINICIÓN
Factibilidad	Los planes deben ser acordes con la realidad y medio donde se van a realizar. No es válido manejar planes ambiciosos y muy optimistas que a la larga sean inoperables e inalcanzables.
Objetividad y cuantificación	Consiste en tomar como referencia datos estadísticos reales (porcentajes, volúmenes, etcétera) que permitan planear resultados verdaderos y cuantificables. Es incorrecto considerar datos subjetivos o especulaciones.
Flexibilidad	Cuando se elabora un plan, conviene establecer con anticipación un margen de holgura, a fin de que se puedan atender situaciones imprevistas y corregir o formular nuevamente un plan.

Unidad	Todo programa debe estar sujeto al plan general de la organización. Es decir, todos los planes deben estar coordinados, integrados y en equilibrio, para alcanzar satisfactoriamente el objetivo general de la organización.
Del cambio de estrategias	Este principio está en función de los tiempos establecidos para el cumplimiento de los objetivos. Cuando el tiempo se ha excedido sin tener éxito en los resultados esperados, será necesario replantear las estrategias, procedimientos, programas y presupuestos que permitan alcanzar el objetivo.

Tabla 3.1. Principios de la planeación

Dentro de los principios, también se puede considerar a la **previsión**, esto obedece a que, al hablar de modelos del proceso administrativo, algunos autores consideran la planeación como la primera etapa de su modelo; otros, en cambio, inician con la previsión. Desde el origen del proceso administrativo, la **previsión** se valora como una etapa básica para detectar las necesidades y el estado actual de la empresa. **Fayol** afirma que “el mejor de los planes no puede anticipar todas las eventualidades posibles, pero prevé un lugar para las mismas y prepara las armas que serán necesarias en las circunstancias inesperadas”.

Según Hernández, previsión es “auscultar o explorar el futuro a través de datos relevantes del presente y su tendencia, de tal manera que podamos hacer escenarios económicos, político-sociales, tecnológicos y ecológicos probables, a mediano y largo plazos, en los que se desenvolverá la empresa” (Hernández, 2008, p. 142).

Reyes la define como “el elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de la empresa” (en Hernández, 2008, p. 208).

Asimismo, en esta etapa incluye los objetivos y la investigación de los medios con que se puede contar para alcanzarlos.



Así, la **previsión** consiste en establecer lo que puede hacerse. Determina cómo deberán desarrollarse a futuro las acciones administrativas, considerando que siempre habrá riesgos, que no se tiene certeza plena de que se cumpla lo previsto tal cual (incidirán factores diversos y decisiones humanas).

Elementos

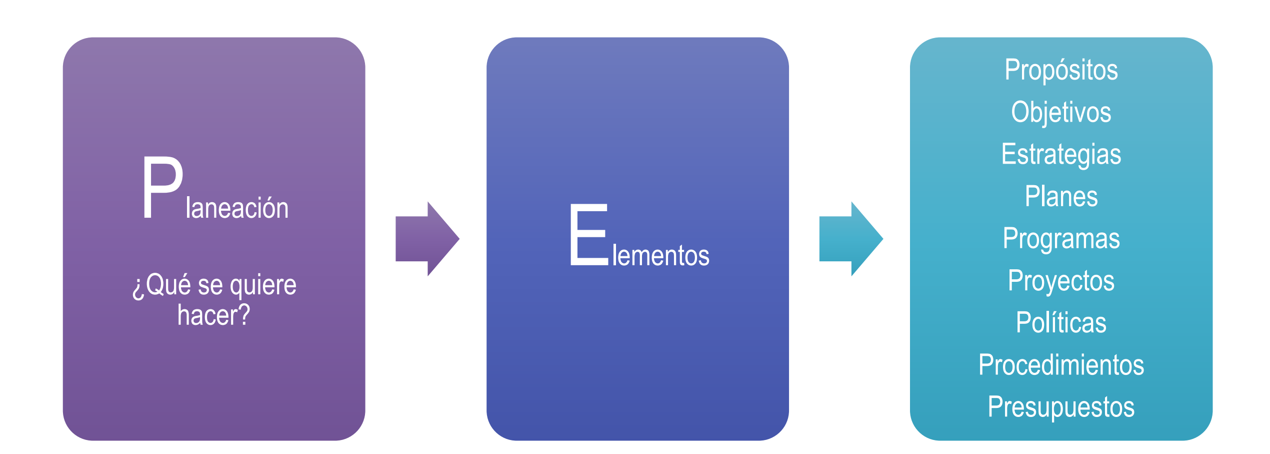


Figura 3.8. Elementos de la planeación

Propósitos



En la definición de previsión, también podemos considerar los **propósitos y premisas**. Los primeros son la directriz que define la misión o razón de ser de un grupo social (a donde aspira llegar); son básicos, permanentes, genéricos y cualitativos. Y las premisas son supuestos que se deben considerar ante circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso de un plan; se clasifican en internas y externas.

Objetivos

Son declaraciones generales que describen los **resultados** que la empresa u organización espera obtener o alcanzar en un tiempo determinado, a través de una serie de **pasos planeados y medidos** (basados en la capacidad de la entidad y en el medio que la rodea). Reflejan el estilo, valores, aspiraciones y deseos de la dirección.

Características principales

- Son guías para la toma de decisiones.
- Tienen un alcance (hasta dónde se quiere llegar).
- Están delimitados por el tiempo (días, meses, años).
- Representan un reto.
- Deben ser claros en su redacción.
- Ser factibles en su realización.
- Tiene una lógica (no contradecirse entre sí).

Tipos y clasificación

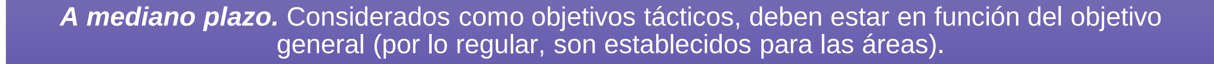
Tipos

Externos. Están orientados a los servicios, es decir, a posicionar un producto o servicio agradable al cliente, para así mantenerse en el mercado.

Internos. Están dirigidos a definir la posición que guarda la organización respecto a la competencia, a través de la definición de metas específicas para distintos empleados, individual o colectivamente. También hay objetivos internos encauzados a satisfacer a la alta dirección (accionistas, propietarios inversionistas, etcétera). En este caso, el lucro actúa como motivación, pero no es alcanzable o realizable, a menos que las necesidades de los consumidores y usuarios sean satisfechas adecuadamente.



A largo plazo. Llamados también objetivos estratégicos, tienen una duración de más de cinco años.



A mediano plazo. Considerados como objetivos tácticos, deben estar en función del objetivo general (por lo regular, son establecidos para las áreas).

A corto plazo. Son llamados operativos y están planteados a menos de un año. Al igual que los anteriores, deben estar enfocados al objetivo del área correspondiente.

Figura 3.9. Tipos de planes

Clasificación

Tomando en cuenta que las empresas tienen varios objetivos simultáneamente, es necesario clasificarlos para su mejor funcionamiento. Con este propósito, Rodríguez (1998, p. 332) ofrece esta relación.

Por su nivel jerárquico	Por su aplicación	Por su tiempo	Por su intermediación	Por su naturaleza	Por ámbito
Generales	Colectivos	A corto plazo	Mediatos	Económicos	Organizacionales
Funcionales	Individuales	A mediano plazo	Inmediatos	De servicio	Particulares
Departamentales		A largo plazo		Sociales	

Tabla 3.2. Clasificación de los objetivos de acuerdo con Joaquín Rodríguez y Valencia (1998, pág. 332)

Jerarquía, integración y medición

Los objetivos son muy variados, por eso deben tener un orden acorde a la estructura y prioridades de la organización. Por esta razón se clasifican como se muestra en la tabla anterior. Ahora bien, no hay un estándar para jerarquizarlos; no es tarea fácil determinar cuál es el más importante. Un criterio recomendable es hacer un análisis minucioso de qué objetivo da mayor aporte a la organización en cuanto al cumplimiento de su objetivo general, y de éste se dispondrán los otros. De cualquier forma, este proceso dependerá del giro, situación actual y necesidades que deba cubrir la empresa.



Ahora bien, la jerarquía de objetivos puede sufrir innumerables cambios, ya sea en su colocación relativa o en sustitución. Algunos pueden dificultar el alcance de otros o facilitarlos, provocando un efecto sinérgico (Koontz y Weihrich, 2014).

Los objetivos pueden **jerarquizarse** con base en los criterios siguientes.

A. Por su propósito socioeconómico
B. Por su misión
C. Generales de la organización
D. Generales más específicos
E. De división
F. De departamento y tema
G. Individuales

La eficiencia de la jerarquía de objetivos está en función de estos factores:

- Participación dentro de la organización
- Compatibilidad con los resultados esperados
- Planteamiento correcto de alternativas
- Conocimiento que tenga de ellos el personal involucrado
- Revisiones periódicas
- Reestructuración cuando sea necesario

Por último, la **medición** nos permite valorar la eficacia de las actividades realizadas, así como el alcance esperado, a través de la verificación y cuantificación de las mismas. Posteriormente, se corrobora si se cumplió o no con los objetivos (deben ser revisados periódicamente, sobre todo los departamentales).

Formulación

Rodríguez (1998, p. 336) menciona algunos criterios relevantes para formular objetivos. En principio, deben estar asentados en términos de lo que debe hacerse y cuándo deben completarse. En el mayor grado posible, deben estar cuantificados, es decir, establecer explícitamente el volumen de dinero y ventas, producción, etcétera. Por ejemplo:

Inadecuado	Preferible
Aumentar las ventas durante 2006.	Aumentar las ventas en 10% en cada regional, durante 2006.

Cuando no es posible la cuantificación, deben realizarse índices cualitativos, evitando declaraciones generales y vagas de los resultados que se desean. Por ejemplo:

Inadecuado	Preferible
Mejorar la calidad de los empleados de la oficina que se contraten en 2006.	Contratar solo personal que demuestre capacidad pasando las pruebas de eficiencia y aptitudes, durante 2006.

Los objetivos nunca deben asentarse como actividades, sino siempre como resultados finales. Por ejemplo:

Inadecuado	Preferible
Efectuar cinco sesiones de adiestramiento para cirujanos, una por día.	Para el 1º de septiembre, tener tres cirujanos competentes que practiquen el procedimiento quirúrgico XY.

Por otro lado, recordemos que los objetivos deben ser realistas; es decir, posibles de lograr. Si son fáciles de obtener, resultan nocivos. Al contrario, si son muy difíciles, hacen que el personal pierda confianza en su modo de ver los resultados.

Los objetivos de un gerente también deben ser compatibles con la autoridad que se ha conferido. Aprobar un objetivo para cuyo logro se carece de autoridad es frustrante y puede dar lugar a disputas entre gerentes.

Inadecuado	Preferible
Reducir el número de rechazos en 5% por parte del departamento de control de calidad.	Reducir el número de rechazos en 5% por parte de la gerencia de producción, con auxilio del jefe de Control de Calidad.

Inicialmente, este objetivo se encontraba más allá del ámbito del departamento de Control de Calidad, y estaría más bien, dentro de la jurisdicción del Gerente de Producción.

Otro ejemplo, para indicar la compatibilidad de objetivos en relación con la autoridad:

Inadecuado	Preferible
Aumentar las ventas de las sucursales en 10%, durante 2006.	Aumentar las ventas de la Gerencia Regional en 10%, el cual debe reflejarse proporcionalmente a cada sucursal, durante 2006.

La condición de flexibilidad también debe distinguir los objetivos. Para mantener las prioridades y coherencias adecuadas entre planes y objetivos fluctuantes de la empresa, para la mayoría de los gerentes los objetivos probablemente deban modificarse de un periodo fijado como meta a otro.

Como guía general, rara vez conviene repetir el mismo qué y cuándo, pues al ocupar un gerente la jefatura del Departamento Administrativo, presentará el mismo objetivo para periodos subsecuentes. Conviene, entonces, asegurar que el objetivo esté bien pensado y no represente una perpetuación de las prácticas existentes.



En el mayor grado posible, los objetivos deben dar cabida a una confirmación y evaluación intermedia durante el periodo de la meta. Son preferibles aquellos que den lugar a una revisión trimestral o semestral, los que puedan evaluarse con exactitud solamente después de un lapso de un año o más.

Por ejemplo:

Inadecuado	Preferible
Constituir y equipar una nueva planta para el 1º de enero de 2007.	Completar las especificaciones para la aprobación del 1º de marzo, completar la construcción para el 1º de septiembre, instalar todo el equipo y que empiece a funcionar el 1º de enero de 2007.

En otras palabras, el objetivo debe desglosarse en sus componentes, a fin de que sea posible progresar; expresarse en términos que tanto el subordinado como el superior entiendan con claridad y con el mismo significado (deben tener un significado inequívoco).

Por ejemplo:

Inadecuado	Preferible
Lograr el máximo de utilización posible de la computadora, que sea congruente con el mejor interés de servicio a la empresa.	Lograr una utilización de la computadora del 85% para el 1º de septiembre de 2006, y mantener el mismo ritmo el resto del año.

De manera general y casi por regla, los objetivos se escribirán, a fin de que sean puntuales y no generen confusiones o interpretaciones erróneas. Asimismo, para que se cumplan lo más satisfactoriamente posible, deben plantearse considerando estos criterios:

- A. •No confundirse con las estrategias.
- B. •Tomar en cuenta los recursos y tiempos.
- C. •Ser firmes para evitar conflictos y confusiones.
- D. • Especificarse perfectamente para que no sean confundidos con algún programa, estrategia o procedimiento.
- E. •Su redacción debe ser transparente, de modo que sus destinatarios entiendan lo mismo.
- F. •Flexibilidad. Que estén sujetos a cambios.
- G. •Empezar con un verbo en infinitivo: *conocer, explicar, determinar, establecer, consolidar*, etcétera.
- H •Especificar claramente el resultado a conseguir.
- I •Contener un solo resultado. Cuando se trata de objetivos más grandes, lo conveniente es desglosarlos en otros más pequeños o específicos.

J.	•Establecer la fecha de su cumplimiento.
K.	•Determinar los costos para su puesta en marcha.
L.	• Señalar qué se va a hacer y cuándo.
M.	•Ser claros y comprensibles para el personal que los llevará a cabo.
N.	•Buscar siempre la mejor y máxima utilidad.
O.	•Correspondencia en línea directa con las políticas y prácticas de la organización.
P.	•Ser acordados entre el superior y el subalterno.

Figura 3.10. Criterios para redactar objetivos

Metas: concepto, características y diferencia con los objetivos

Existe controversia sobre si los objetivos son lo mismo que metas, inclusive hay autores que así lo establecen al comentar que, para efectos de la lectura, ambos se tomarán como sinónimos; sin embargo, otros los entienden como términos diferentes. Nosotros haremos una distinción.

Las metas son fines que pueden ser alcanzables en un tiempo determinado o dentro de un periodo específico de un plan. Es decir, representan finalidades o desafíos a corto plazo. Son posiciones específicas que la organización desea conseguir en un momento particular. Para el caso de una empresa, normalmente incluyen volúmenes de ventas y utilidades.



Hernández (2008) entiende que son resultados parciales cuantificables del logro de los objetivos que espera alcanzar una organización en el corto o mediano plazo. En caso de existir desviaciones en las metas, deberán corregirse en razón del objetivo.

¿En qué se distinguen de los objetivos? Las metas están relacionadas con números en cantidad y tiempo operado; en tanto, los objetivos son las guías a nivel general. El objetivo general debe abarcar en su contexto las metas a corto y largo plazo.

Las metas se interrelacionan entre sí para conseguir el objetivo general, coexisten en armonía donde la obtención de una es compatible con la consecución de la otra. De esta manera, las metas son puntualizaciones con toda precisión de los objetivos, en espacio y tiempo determinados. Es decir, los propósitos que se desea alcanzar dentro de un periodo específico, a través de la realización de acciones concretas. Cuestionamientos que debemos hacernos para definir una meta: ¿cuánto?, ¿en qué cantidad?, ¿cuándo?, ¿en qué plazo?, ¿dónde? Estas interrogantes se orientarán al logro del (los) objetivo(s) trazado(s) con anterioridad.

Estrategias

"La estrategia es, básicamente, el curso de acción que la organización elige, a partir de las premisas de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual" (Chiavenato, 2014, p. 4). Es decir, es la línea a seguir o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y establece la secuencia de las acciones a realizar.

Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y asignar los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticiparse a cambios en el entorno y las acciones imprevistas, para tener una ventaja competitiva en relación con la competencia.

En resumen:

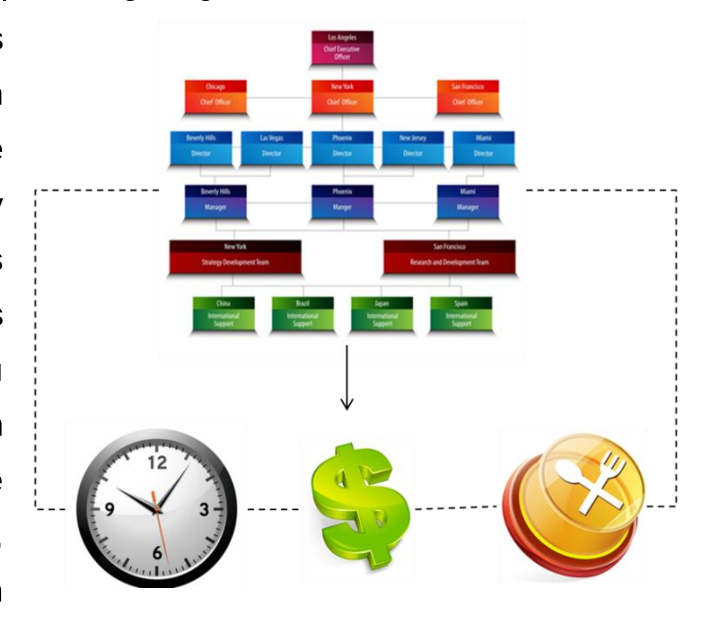
> Es una elección que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte, en seleccionar entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización; y, por otra parte, en tomar las decisiones con base en esa elección [...], la estrategia siempre actúa con la convicción de que razona y decide en un marco de racionalidad, de alguna forma pasivo, con previsiones probabilísticas en razón de la teoría de juegos. (Chiavenato, 2014, p. 4)

Planes

Tipos de planes

Un plan es cualquier método detallado, formulado con anticipación, para realizar algo (Rodríguez, 1998, p. 358). También puede definirse como "un diseño en donde se detalla lo que se efectuará en el futuro, con las indicaciones necesarias para ejecutarlo".

Para medir si un plan es eficiente, debemos relacionarlo y compararlo con los propósitos y objetivos a los que se quiere llegar. Igualmente, se deben considerar los costos y otros factores necesarios para formularlo y operarlo, pues un plan puede estar perfectamente relacionado con los objetivos y facilitar la consecución de los mismos, pero tener un costo alto. Los planes son eficientes si logran su propósito a un costo razonable. En todo caso, un plan no debe medirse únicamente en términos de tiempo, dinero o producción, sino también por el grado de satisfacción grupal o individual.



Cuando nos referimos a los planes, decimos que abarcan un **curso de acción** futura y que además son variados en su tipo, como lo presenta el siguiente cuadro.

Clasificación de los planes

Por propósito o misión	Por procedimientos
Objetivo o meta	Por reglas
Estratégicos	Por presupuesto
Tácticos	Por programas
Por políticas o normas	Por proyectos

Tabla 3.3. Clasificación de los planes

En cuanto a su tiempo, los planes son a menos o igual de un año (corto plazo); hasta seis meses (inmediatos); a un periodo mayor a seis meses, pero menor a 12 (mediatos); de uno a tres años (mediano plazo), y mayores a tres años (largo plazo).

Estratégicos

Planes que se establecen en el nivel más alto de la empresa y determinan la asignación de recursos en toda la organización.

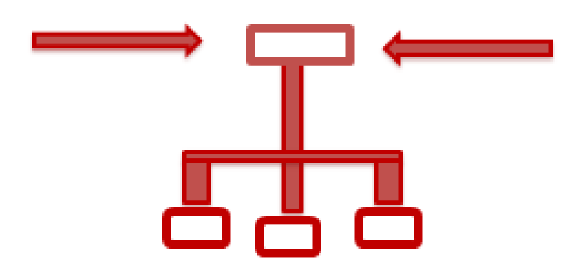


Figura 3.11. Los planes estratégicos se realizan en el nivel más alto de la organización

Tácticos o departamentales

Son formulados para cada una de las áreas de actividad de la empresa.

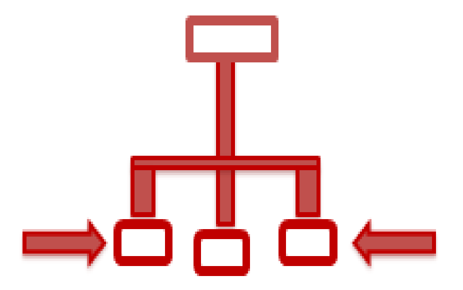


Figura 3.12. Los planes tácticos se realizan en los niveles medio de la organización

Operativos

Son los presupuestos para cada departamento.

Principios básicos referidos a la estructura de los planes

Según Koontz y Weihrich, (2014), hay dos principios básicos que se refieren a la estructura de los planes:

A. **Premisas de planeación.** Cuanto mejor comprendan los individuos encargados de la planeación las premisas de ésta, y cuanto mayor acuerdo alcancen sobre el empleo de las mismas, habrá más coordinación al realizar este proceso.

B. **Estructura de estrategias y políticas**. A mayor comprensión, aplicación adecuada de estrategias y políticas, más consistente y eficaz será la estructura de los planes empresariales.

Programas

Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción. Habitualmente, se apoyan en presupuestos (Koontz y Weihrich, 2014). Sergio Hernández los define como "calendarización de operaciones con cronogramas que señalan la secuencia de las actividades en fechas de inicio y terminación, así como el tiempo que requiere cada operación con estimación de costos en gastos e inversiones, calculados en términos económico-presupuestales" (Hernández, 2008, p. 151). Además, especifican los recursos a utilizar: financieros, técnicos y humanos; y pueden contener otros (llamados subprogramas).



Para establecer un programa, deben respetarse los objetivos, así como los recursos con los que se cuenta y la forma como operará; es decir, **qué** y **cómo** se hará, y **cuánto** le costará a la empresa.

Características:

- Proporcionan un plan a seguir.
- Evitan la duplicidad de funciones.
- Permiten ejercer un mejor control.
- Coordinan varias actividades de la empresa.
- Pueden ser a corto y largo plazos.
- Permiten establecer una cronología.

- Ayudan a identificar las alternativas.
- Están integrados de muchas etapas.

Clasificación

A. **Integrales.** Conjunto de normas y procedimientos generales.
B. **Departamentales.** Normas y procedimientos que se enfocan a una función concreta.
C. **A largo plazo.** Abarcan cinco o más años.
D. **A corto plazo.** Comprenden lapsos de dos o menos años.

O:

A. Tácticos
B. Operativos

Lineamientos para elaborar un programa

A. Informar e involucrar a todos los responsables del mismo.
B. Realizarse por escrito y de forma gráfica.
C. Flexibilidad.
D. Determinar las acciones que se van a establecer.
E. Indicar un orden cronológico de las acciones (se pueden utilizar algunos métodos, como gráficas de Gantt, ruta crítica, etcétera).
F. El tiempo para la realización de cada acción.
G. Recursos que se destinarán a cada acción. Para llevar a cabo la asignación de recursos, deben considerarse los objetivos de la organización, así como las posibilidades de ésta.

Entonces, la planeación se enfoca a un programa, en el que no solo se determina la distribución de responsabilidades, medios y cantidades de dinero, sino también la forma y normas de relación que observarán todos los elementos que participarán, sobre todo los recursos humanos que realizarán las actividades y tareas (en este orden, puede ser de ayuda, por ejemplo, una gráfica de Gantt o el PERT).

Una vez elaborado el programa, se debe llevar un seguimiento de las actividades (aspecto que analizaremos en la etapa de organización).

Proyectos

Concepto e importancia

Son estudios sobre la viabilidad y rentabilidad de una inversión nueva. De acuerdo con la ISO 9000, el proyecto es un proceso único que consiste en una serie de actividades coordinadas y controladas, con fechas de inicio y terminación, que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo, con base en ciertos requisitos específicos, limitaciones en tiempo, costo y recursos (Hernández, 2008).

¿Cuál es la importancia de los proyectos? Sin la realización de un proyecto, no podríamos evaluar las oportunidades o riesgos del mismo, su viabilidad, recursos a utilizar, implicaciones legales que se puedan generar y los responsables de ejecutarlo. Además, al tener fechas de inicio y término, facilitan la elaboración de otros que posibiliten a la organización incursionar en un mundo tan dinámico y en constante cambio, en donde los productos, servicios, etcétera, presentan una vida útil más corta.

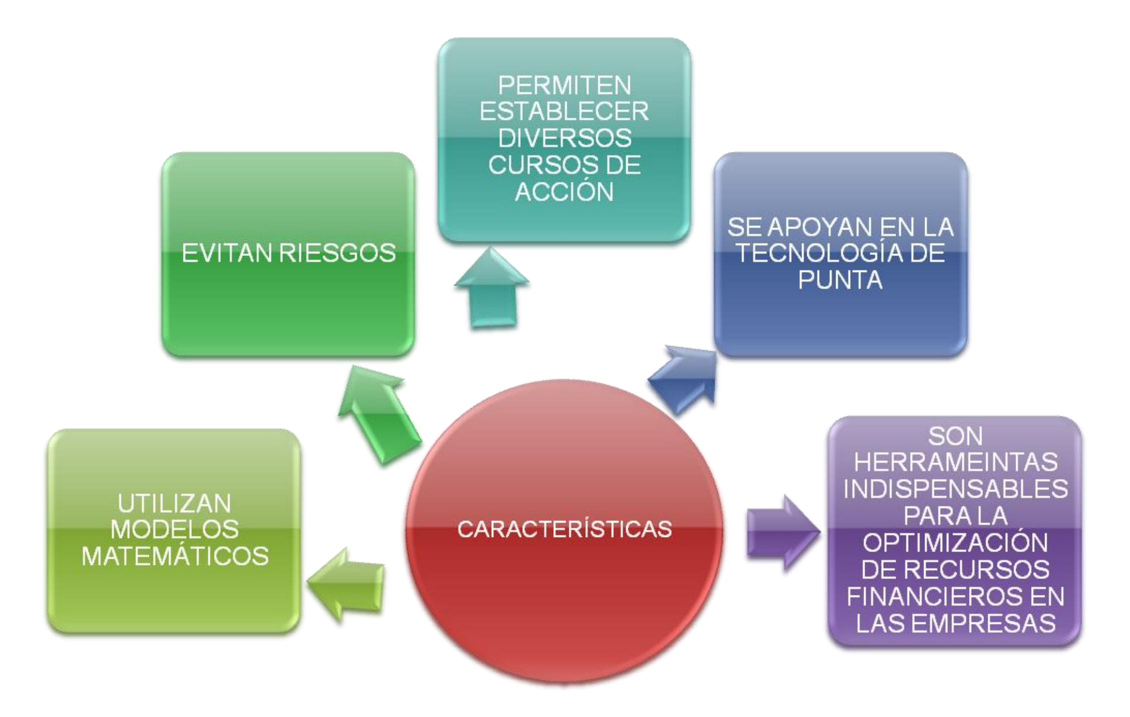


Figura 3.13. Importancia de los proyectos

Características

- Utilizan modelos matemáticos.
- Evitan riesgos.
- Permiten establecer diversos cursos de acción.
- Utilizan tecnología de punta.
- Son herramientas indispensables para la optimización de recursos financieros en las empresas.

Políticas

Concepto



Son lineamientos generales que se siguen para tomar decisiones y emprender la acción. La toma de decisiones se hace sobre problemas que se repiten constantemente, y ayudan a lograr el objetivo. No debemos confundir las políticas con las reglas, ya que éstas son rígidas y se deben cumplir al pie de la letra (generalmente, su violación se sanciona; por ejemplo, el pago de impuestos a través de Hacienda); en cambio, las políticas son flexibles, pueden darse incluso por un periodo y después cambiar, de acuerdo con la dirección que se encuentre administrando.

Clasificación

A. **Externas**. Consultadas o expresas, formuladas e implícitas; se generan fuera de la organización.
B. **Consultadas**. Tienen su origen en la decisión de los altos mandos.
C. **Formuladas**. Se originan y aplican en todos los niveles.
D. **Implícitas**. Tienen su nacimiento en la costumbre y se realizan, aunque no estén determinadas en algún documento. A la vez se clasifican así:

- **Estratégicas**
- **Tácticas o departamentales**
- **Operativas o específicas**

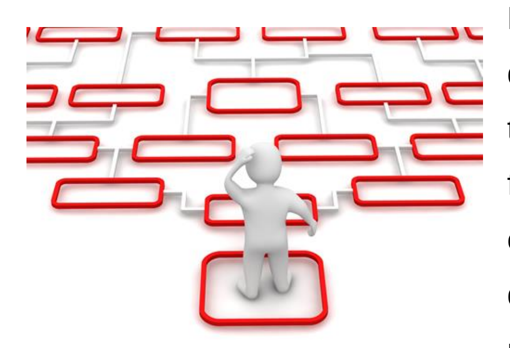
Importancia

¿Qué pasaría si una organización no tuviera políticas? Los empleados estarían todo el tiempo preguntando cómo hacer las cosas, o si esto o aquello está permitido. Asimismo, las políticas ayudan a que los planes se puedan llevar a cabo y facilitan la delegación de autoridad. También delimitan la libertad de acción para tomar decisiones. Por ejemplo, en toda organización es imprescindible que los nuevos empleados conozcan las políticas para un mejor desempeño de sus funciones.

Características

A. Son guías para la acción.
B. Son flexibles.
C. Son amplias y dinámicas.
D. Ayudan a coordinar y controlar las actividades de la planeación.
E. Pueden ser externas, internas u originadas, expresas o implícitas.
F. Deben definirse en forma precisa y entendible.
G. Deben revisarse periódicamente.
H. Por lo regular, deben establecerse por escrito.

Procedimientos



Establecen el **orden cronológico** y **secuencia** de actividades a seguir en la realización de un trabajo repetitivo. Para que cumplan con su finalidad, deben desarrollarse siguiendo los objetivos y políticas de la organización; después de su implantación, deberán actualizarse mediante controles (Münch, 2010, p. 72); pueden ser para producir o vender un artículo, o simplemente para realizar un trámite o prestar un servicio. Sin embargo, hay quienes confunden los procedimientos con las políticas. Consideremos tres ejemplos para determinar sus diferencias.

1. La política de la compañía puede otorgar vacaciones a los empleados; los procedimientos establecidos para implantar esta política se ocuparán de programar vacaciones, evitar desorden en el trabajo, establecer métodos y tarifas de pago de vacaciones, mantenimiento de registros para asegurarle a cada empleado sus vacaciones y descripción de los medios para aplicarlas.
2. Una compañía quizá tenga la política de embarcar pedidos con rapidez. Particularmente en una empresa grande, serán necesarios procedimientos cuidadosos para asegurar que los pedidos se manejen de una manera específica.
3. Posiblemente, la política de una compañía requiera que el departamento de relaciones públicas apruebe las declaraciones públicas de los empleados para implantar esta política. Los gerentes deben establecer procedimientos tendientes a obtener aprobación con el mínimo de molestias y de retrasos[11].

Importancia

A. Deben existir en toda la organización.
B. Son parte de los medios para alcanzar los objetivos organizacionales.
C. Ayudan a disminuir o a evitar la duplicidad de funciones.
D. Son guías para el personal, sobre todo el nuevo, ya que suelen aplicarse en actividades reiterativas.
E. Establecen claramente quién o qué área es la responsable.
F. Debido a que siguen un orden cronológico, permiten seguir paso a paso la realización de cada actividad.
G. Promueven la especialización y eficiencia en las funciones.
H. Ayudan al control.

[11] http://www.monografias.com/trabajos33/planeacion-administrativa/planeacion-administrativa.shtml#cual. Consultado el 12 de agosto de 2006.

Características

A. Son instrucciones a seguir.
B. Son específicos y detallados.
C. Indican qué proceso utilizar.
D. Son documentos formales (escritos).
E. Guardan equilibrio entre su estabilidad y flexibilidad.
F. Eliminan cuellos de botella.
G. Reducen el tiempo que se invierte en la realización de tareas.
H. Disminuyen la duplicidad de esfuerzos.

Para que la implantación de los procedimientos sea favorable, deben ser:

A. Acordes con la realidad.
B. De fácil interpretación.
C. Estables, para evitar confusiones al personal.
D. Representados gráficamente.
E. Revisados periódicamente y actualizarse.
F. Adecuados a las necesidades y funciones de cada departamento.

Pasos a seguir para el estudio de los procedimientos (Rodríguez, 1998, p. 354)

A. Selección de la actividad a realizar.
B. Registro de todos los datos relevantes relativos al procedimiento, a través de diagramas.
C. Análisis de los datos, teniendo siempre presentes las preguntas *qué, cómo, quién, dónde, cuándo* y *por qué.*
D. Desarrollo del procedimiento en función del objetivo de la organización.
E. Implantación, revisión y actualización del procedimiento.
F. Si es necesario, el personal que los va a aplicar debe someterse a capacitación.

Clasificación

A continuación, se presentan los tipos de procedimiento, de acuerdo con Joaquín Rodríguez Valencia.

PROCEDIMIENTOS

Métodos	De coordinación	De control
Secuencia	Ámbitos de competencia	De decisión
Comportamiento organizacional		Clases de procedimientos
Materiales y ubicación		
Formas		

Presupuesto

Concepto e importancia

Los presupuestos son los planes de una organización, expresados en términos monetarios por un periodo determinado, donde se manifiesta la obtención y aplicación de sus recursos de la organización. Su utilización es imprescindible para las empresas, ya que permiten cuantificar anticipadamente los objetivos a alcanzar.

Asimismo, la elaboración de un presupuesto ayuda a la empresa a que, con anticipación (así sea un mes o cinco años), realice una compilación numérica del flujo de efectivo esperado, gastos e ingresos, gastos de capital o utilización de horas-hombre o de horas-máquina.

Para el diseño de un sistema presupuestal (conjunto de varios presupuestos), conviene cumplir con una serie de pasos: planeación, formulación, aprobación, ejecución y coordinación y control.

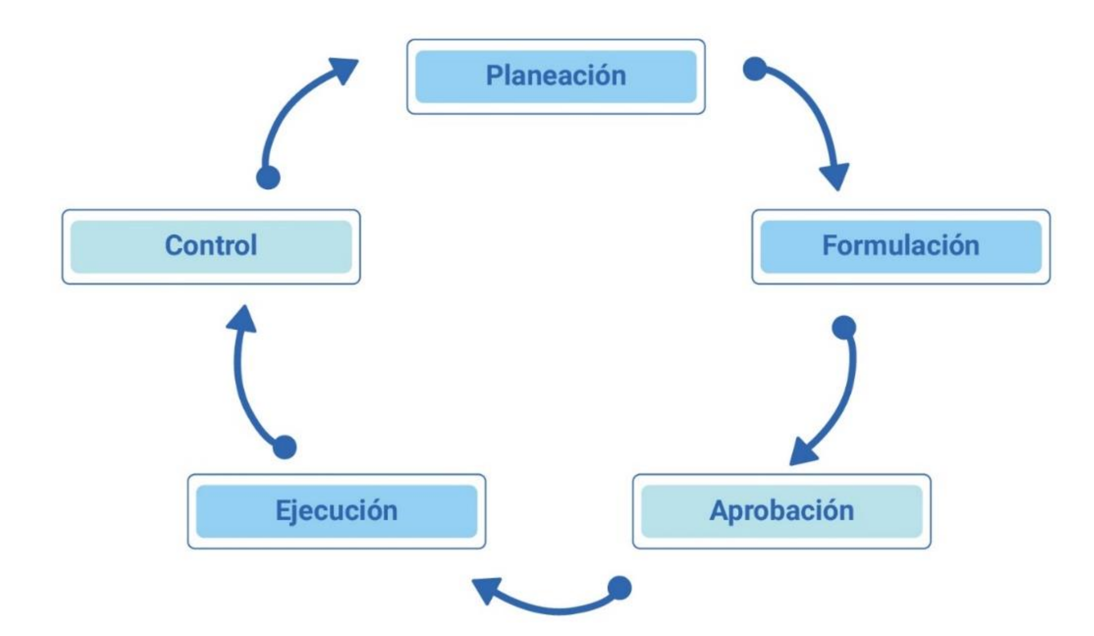


Figura 3.14. Serie de pasos para elaborar un presupuesto

En la planeación, se determina el comportamiento que se espera de la empresa. En la formulación, se integra toda la información obtenida para elaborar los anteproyectos presupuestales y analizar los resultados que se obtendrán. La ejecución y la coordinación consisten en llevar a la práctica el presupuesto. Mediante el control, evaluaremos los resultados obtenidos y los cotejaremos con los esperados.

Hay diferentes tipos de presupuestos: por programa, base cero, variables o flexibles, por área, de gastos de venta, de gastos de administración, de producción, etcétera.

Importancia de los presupuestos

A. Permiten la asignación de recursos a las áreas de acuerdo con los objetivos organizacionales.
B. Son un medio de control.
C. Reducen costos y desviaciones.
D. Muestran anticipadamente los gastos a realizar y sus límites.
E. Se establecen por área, lo cual permite asignar responsables.

Características

A. Son planes en términos cuantitativos: manejan tiempo y dinero.
B. Pueden ser generales o específicos.
C. Pueden referirse a cada una de las áreas en que está dividida la organización porque indican el orden que se lleva.
D. Son para un tiempo determinado.
E. Ayudan al control de los gastos.
F. Son guías cuantitativas.
G. Muestran gráficamente la asignación de recursos.
H. Controlan los avances de una organización en términos financieros.

Clasificación

Los presupuestos se pueden clasificar por su ámbito de aplicación, por su nivel jerárquico y por su cálculo, mismos que a su vez se subdividen en diferentes categorías que se despliegan en el siguiente esquema:

POR SU ÁMBITO DE APLICACIÓN	POR SU NIVEL JERÁRQUICO	POR SU CÁLCULO
Públicos. Se emplean en el gobierno.	Estratégicos. Parten del nivel más alto de la organización.	Fijos. Se determinan sobre objetivos definidos en su operación.
Privados. Se aplican en las empresas particulares.	Tácticos. Se identifican con las diferentes áreas de la organización.	Flexibles. Se estiman considerando diferentes circunstancias para analizar su comportamiento.
	Operativos. Se desarrollan para los diferentes departamentos.	

Tabla 3.4. Clasificación de los presupuestos

Herramientas y técnicas de planeación

Las herramientas de planeación se dividen en tres rubros (Münch, 2010, p. 47):

A. ***Cuantitativas.*** En esta clasificación encontramos la investigación de operaciones que se apoya en los árboles de decisión, teoría de colas, redes, teoría de juegos, entre otros. Pueden ser manuales o computarizados.

B. ***De ingeniería económica.*** Utilizan técnicas financieras como valor presente, análisis de recuperación, punto de equilibrio y tasa interna de retorno.

C. ***Cualitativos (o métodos de investigación).*** Los más conocidos de éstos son los grupos T, tormenta de ideas, técnicas de juegos, puntos fuertes, puntos débiles, entre otros. En su mayoría, se estudian a través de casos y dramatizaciones.

Otras técnicas y herramientas:

A. Manuales de objetivos y políticas.
B. Diagramas de flujo.
C. Gráficas de Gantt.
D. Ruta crítica o método de camino crítico (CPM).
E. Técnica de revisión y evaluación de programas (PERT).

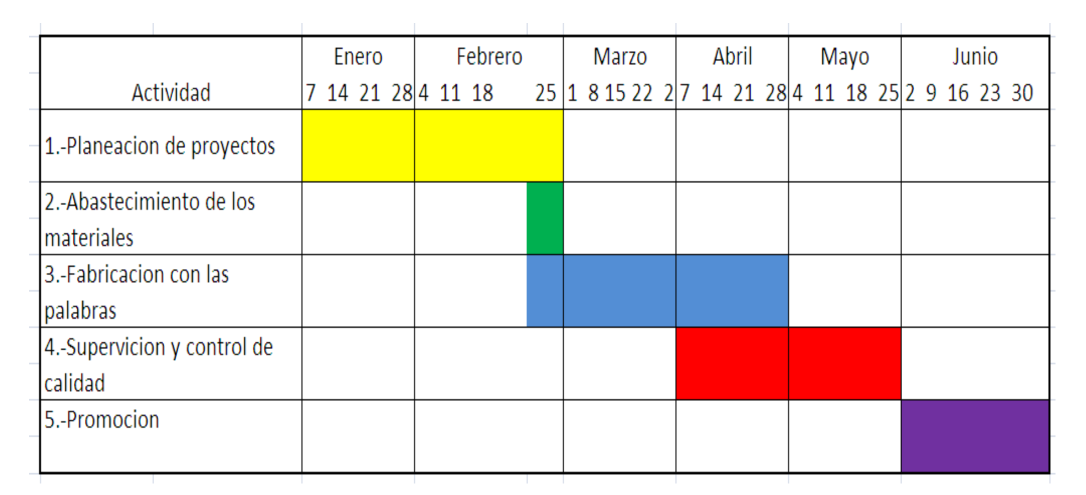
Ejemplos

1. Gráfica de Gantt

Creada por Henry Lawrence Gantt (1861-1919), esta gráfica tiene gran aplicación en la actualidad, sobre todo en la planeación. Consiste en una serie de barras horizontales para mostrar la planeación y control de una serie de actividades. En este diagrama, el tiempo está representado en el eje horizontal; y las actividades a realizar, en el vertical.

Pasos para elaborarla:

A. Detallar una lista de las actividades a realizar.
B. Colocarlas en orden.
C. En el eje horizontal, asentar las unidades de tiempo (días meses, años, etcétera).
D. En el eje vertical, colocar las actividades en forma ordenada.
E. Determinar el tiempo de cada actividad (inicio y término de la misma).
F. Representar ese tiempo con barras horizontales.



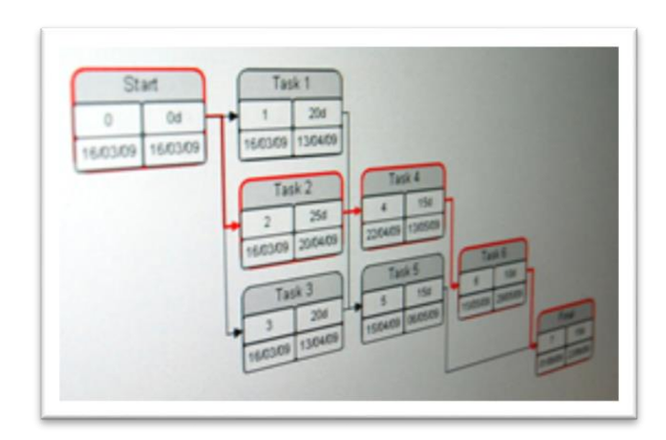
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Actividad	7 14 21 28	4 11 18 25	1 8 15 22 2	7 14 21 28	4 11 18 25	2 9 16 23 30
1.-Planeacion de proyectos						
2.-Abastecimiento de los materiales						
3.-Fabricacion con las palabras						
4.-Supervicion y control de calidad						
5.-Promocion						

Figura 3.15. Ejemplo de gráfica de Gantt

La gráfica anterior también se conoce como gráfica de balanceo diario, por su utilización en la planeación diaria de trabajo. Consta de una serie de barras horizontales que ilustran gráficamente la planeación y control de las actividades a desarrollar. La gráfica representa la elaboración de un producto X, el cual pasa por diferentes etapas calendarizadas en un periodo específico.

2. Técnica de revisión y evaluación de programas (PERT)

Las gráficas de Gantt son recomendables cuando los proyectos contienen actividades cortas o secuenciales, pero cuando se tienen proyectos con una gran cantidad de actividades, para establecer una relación entre ellas, es necesario recurrir a otro tipo de herramientas, como el PERT (*program evaluation and review technique*) y la ruta crítica o CPM (*critical path method*). La primera técnica es la base para encontrar la segunda.



El PERT es una herramienta utilizada cuando no se tiene experiencia previa en realizar programas o existe una diferencia de opiniones sobre los tiempos. En tanto, el CPM es el conjunto de actividades consecutivas que consume el tiempo más largo y sirve para controlar la duración del proyecto; cualquier demora en su inicio o duración retrasará el proyecto total en la misma cantidad de tiempo (Barajas, 2005, p. 110). Se utiliza para planear y llevar a cabo el control del tiempo en un proyecto donde nos encontramos con diversas actividades. Asimismo, aquí se determinan los costos esperados para cada una de las actividades. Y se hace una sola estimación probable del tiempo para una actividad.

La red, como se le llama al PERT por su forma, consta de los siguientes elementos:

- **Nodos.** Círculos que representan los puntos lógicos de conexión para asociar las diversas actividades. No consumen ningún recurso; sirven de punto de referencia del proyecto.
- **Ramas o arcos*.*** Flechas que representan actividades. Implican tiempo y consumen recursos en forma de mano de obra, materiales y dinero.
- **Eventos.** Dos círculos unidos por una rama que indican la dirección de un camino en la red.

Principios para la elaboración de una red PERT

- **A.** Antes de comenzar una nueva actividad, deben haber terminado todas las actividades precedentes.
- **B.** Las flechas solo indican precedencia lógica; ni su longitud ni su dirección tienen significado.
- **C.** Cada flecha (actividad) debe comenzar y terminar en un nodo de evento.
- **D.** Ningún par de nodos de la red puede estar directamente conectado con más de una flecha.
- **E.** Cuando se enumeran los nodos es aconsejable, en particular en una red grande, utilizar múltiplos de diez para que sea fácil incorporar cualquier cambio o adición futuros.
- **F.** Todas las flechas de la red están dirigidas, más o menos, de izquierda a derecha.
- **G.** La clasificación de las actividades (es decir, el listado de las actividades del proyecto) no debe ser más detallado de lo que se requiera para representar un plan de acción lógico y claramente definido.

Tiempos

Se consideran tres tiempos para definir el tiempo promedio, el marcado para elaborar la red PERT:

- A. *Tiempo más **probable** (tm).* El requerido para terminar la actividad en condiciones normales.
- B. *Tiempo **pesimista** (tp)*. El máximo que se necesitaría para terminar la actividad si se encontraran demoras considerables en el proyecto.
- C. *Tiempo **optimista** (to)*. Es el mínimo requerido para terminar la actividad si todo ocurre en forma ideal.

Utilizando las tres estimaciones puede calcularse un tiempo esperado para la duración de una actividad, de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$Te = \frac{To + 4Tn + Tp}{6}$$

Te: Tiempo estimado

To: Tiempo óptimo (se le da un valor de 1)

4: Valor asignado al tiempo probable o normal

Tn: Tiempo normal o probable

Tp: Tiempo pesimista (se le da valor de 1)

6: Se divide entre 6 debido a que 6 es la suma de los valores representativos (4+1+1)

A continuación, concretamos esta técnica en un ejemplo sencillo.

<u>Haciendo la Barba S. A.</u>

Haciendo la Barba S. A. (HB) fabrica una línea completa de productos para afeitar. Recientemente, un competidor presentó una rasuradora con hoja doble, que en los últimos seis meses ha absorbido la parte significativa de un mercado que la HB había tenido durante años. Los administradores de la HB han decidido que deben introducir un producto competidor. Juan Carlos Juárez, vicepresidente de planeación y desarrollo, ha identificado las tareas que se necesitan para diseñar, desarrollar y comercializar el nuevo producto, y el tiempo requerido para llevar a cabo cada una de ellas.

Juárez le pidió a Gustavo Madrid, su gerente asesor, revisar las tareas y entregarle un **informe resumido** que señale:

- **Tiempo total** requerido desde el principio del proyecto hasta que el producto nuevo se encuentre en las manos del distribuidor.
- **Fechas específicas** de inicio y terminación para cada tarea.
- **Tareas críticas**, es decir, las que deban terminarse a tiempo para que el proyecto se concluya en una fecha concreta.

Juárez le señaló a Madrid que, aunque los tiempos de terminación son valores esperados (promedio) bastante realistas, para darse una idea de la variabilidad del producto completo sería deseable tener una noción de los tiempos que se tendrían

en los casos más desfavorables y favorables. Juárez también argumentó que las tareas no necesariamente estaban listadas en orden secuencial, sino conforme se habían identificado.

Para resolver este caso, lo recomendable es desarrollar y **exponer paso a paso** la forma cómo vamos obteniendo los datos para elaborar la red PERT y el CPM, pero por falta de espacio en este documento solo exponemos a continuación el cuadro donde vaciamos toda la información necesaria para la construcción de la red. Primero, se ordenaron de manera lógica las actividades y se definieron las que eran predecesoras inmediatas; después, con base en la fórmula correspondiente, se elaboró un cuadro de tiempos y se calculó el tiempo esperado para cada una de las actividades:

Código de la actividad	Eventos	Descripción de las actividades	Predecesores inmediatos	Tiempo esperado para terminar (semanas)
A	1-2	Diseñar el producto	-	6
B	1-5	Diseñar el empaque	-	2
C	2-3	Ordenar y recibir los materiales para el producto	A	3
D	5-6	Ordenar y recibir los materiales para el empaque	B	3
E	3-4	Fabricar el producto	C	4
F	6-7	Fabricar el empaque	D	3
I	8-9	Empacar el producto	G,H	1
G	4-8	Prueba de mercado del producto	E	6
H	7-8	Prueba de mercado del empaque	F	4
J	9-10	Entregar a los distribuidores	I	2

Tabla 3.5. Cuadro de tiempos de actividades

Tiempos utilizados en este ejemplo.

Código de la Actividad	Tiempo optimista	Tiempo más probable	Tiempo pesimista
A	3.0	5.5	11.0
B	1.0	1.5	5.0
C	1.5	3.0	4.5
D	1.2	3.2	4.0
E	2.0	3.5	8.0
F	1.8	2.8	5.0
G	3.0	6.5	7.0
H	2.0	4.2	5.2
I	0.5	0.8	2.3
J	0.8	2.1	2.8

Tabla 3.6. Tiempos utilizados

Con base en la información anterior, elaboramos nuestra red, como se muestra en la siguiente figura.

ANÁLISIS DE UNA RED PERT/ CPM

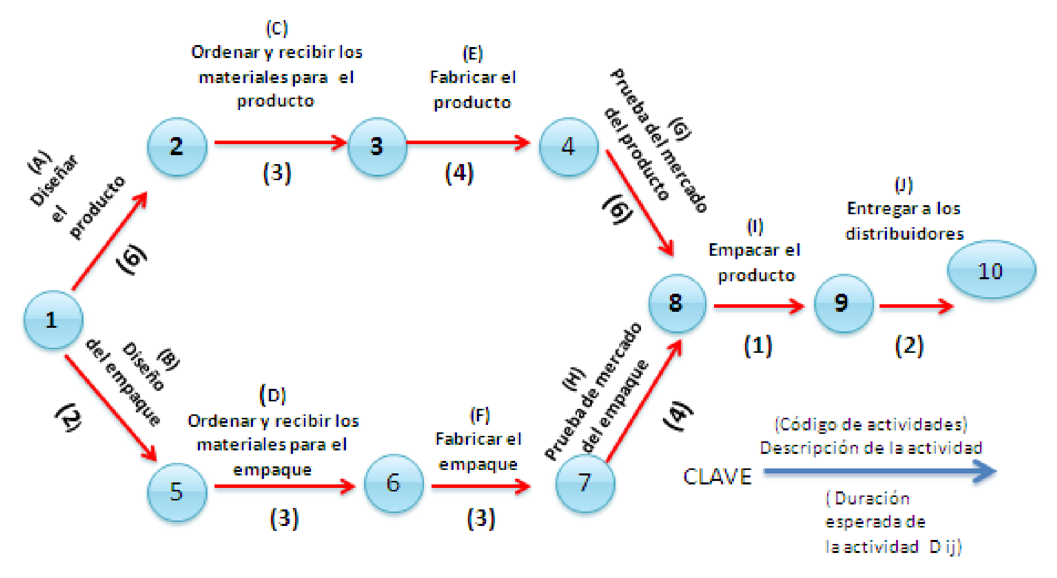


Figura 3.16. Red PERT/CPM

Observaciones importantes:

A. Hay actividades que no necesariamente deben empezar después de que termine otra: pueden hacerlo simultáneamente.
B. En este caso, la ruta crítica es la que consume mayor tiempo para su logro, y está formada con las actividades A, C, E, G, I, J, con un tiempo total de 22 temas (semanas, en este caso).

3.3 Organización: concepto, importancia, principios y elementos



Si los empleados son capaces y tienen disposición, todo su esfuerzo se verá reflejado en el cumplimiento de los objetivos de las instituciones. Si además conocen bien sus funciones, trabajarán en conjunto de manera adecuada.

Naturaleza

Precisamente la naturaleza de una organización está en la definición de las funciones administrativas: planear, organizar, dirigir y controlar; a partir de las cuales se diseña y define una estructura organizacional que deja claro al personal cuáles son sus tareas y responsabilidades. De este modo, cada empleado realizará sus actividades sin interferir en las de otros, lo cual no implica desconocerlas, ya que éstas se relacionan entre sí y están encaminadas al logro de los objetivos.



Una estructura organizacional, se define como la distribución de las personas en diferentes líneas, entre las posiciones sociales que influencian el papel de ellas en sus relaciones. En este concepto hay otros implícitos, como división del trabajo, rangos o jerarquías, autoridad, reglas y normas, que especifican cómo deben comportarse los individuos en cada posición.

Para Rodríguez (1998, p. 387), las estructuras organizacionales son las diversas combinaciones de la división de funciones y autoridad. Se expresan en gráficas de relaciones de personal u organigramas y se complementan con los análisis de

puestos. Son, asimismo, elementos de autoridad formal, pues se fijan en el derecho que tiene un funcionario, por su nivel jerárquico, de exigir el cumplimiento responsable de los deberes a un colaborador directo; o de aceptar el colaborador las decisiones que por función o especialización haya tomado su superior.

Según Koontz y Weihrich (2014), una estructura organizacional formal está basada en una estructura intencional de funciones: las personas que tienen actividades en común deben desempeñar y cumplir funciones en común, diseñadas de antemano para garantizar que se lleven a cabo de manera precisa.

Desde nuestro punto de vista, la estructura organizacional es un conjunto de **actividades ligadas** a un **puesto determinado**, ocupado por un individuo que cubre un perfil específico (acorde con la descripción del puesto) para llevarlas a cabo con profesionalismo. En la estructura también se establecen niveles jerárquicos de autoridad y comunicación, con base en las técnicas correspondientes al diseño de la organización[12], para que las tareas se realicen de forma adecuada.

Asimismo, una estructura organizacional debe cumplir con tres funciones básicas:

A. Producir resultados para llegar a los objetivos organizacionales.

B. Hacer que las personas se adapten a las necesidades y exigencias impuestas por la organización.

C. Ser un medio para ejercer el poder.

Figura 3.17. Funciones básicas de una estructura organizacional

[12] El diseño de la organización se da cuando los administradores construyen o cambian la estructura de una organización. El diseño ideal depende de factores de contingencia como la estrategia, estructura, tamaño, tecnología y ambiente.

Y se diseña para:

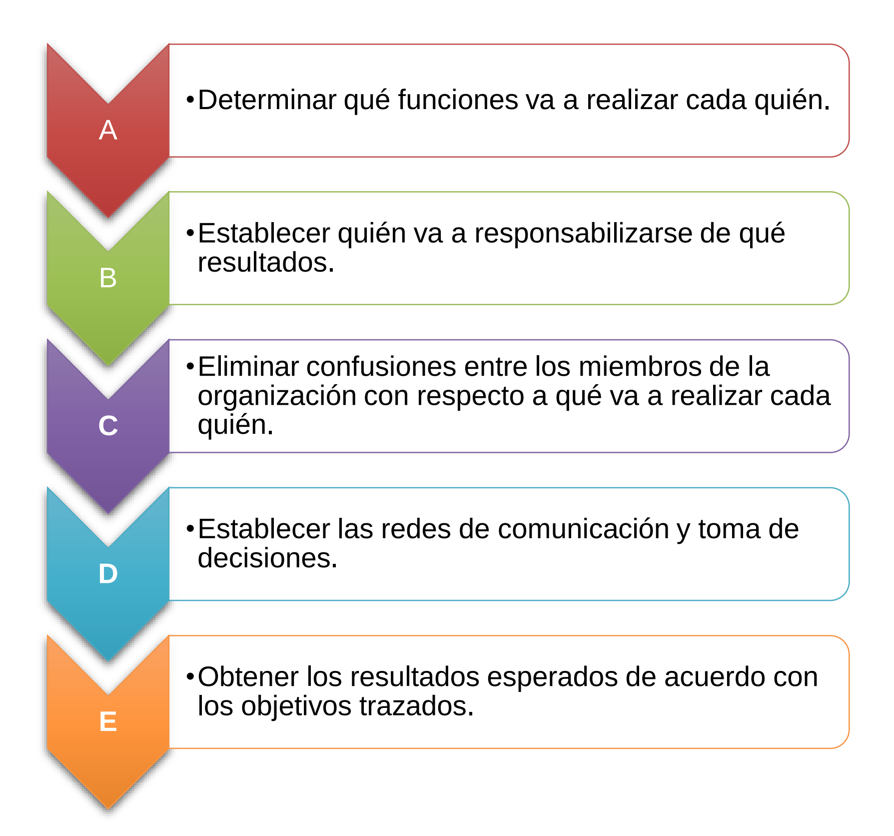


Figura 3.18. objetivos para diseñar una estructura organizacional

De esta forma, el proceso de organizar inicia con el establecimiento y clasificación de las actividades. Para llevar a cabo el proceso de organización, según Münch (2010, p. 61), "es necesario aplicar simultáneamente las técnicas y los principios organizacionales, como delimitar qué tipo de organización es la idónea en la situación específica que se esté manejando". De acuerdo con Koontz y Weihrich (2014), el proceso de organización comprende los siguientes pasos, a partir de los objetivos generales de la empresa:

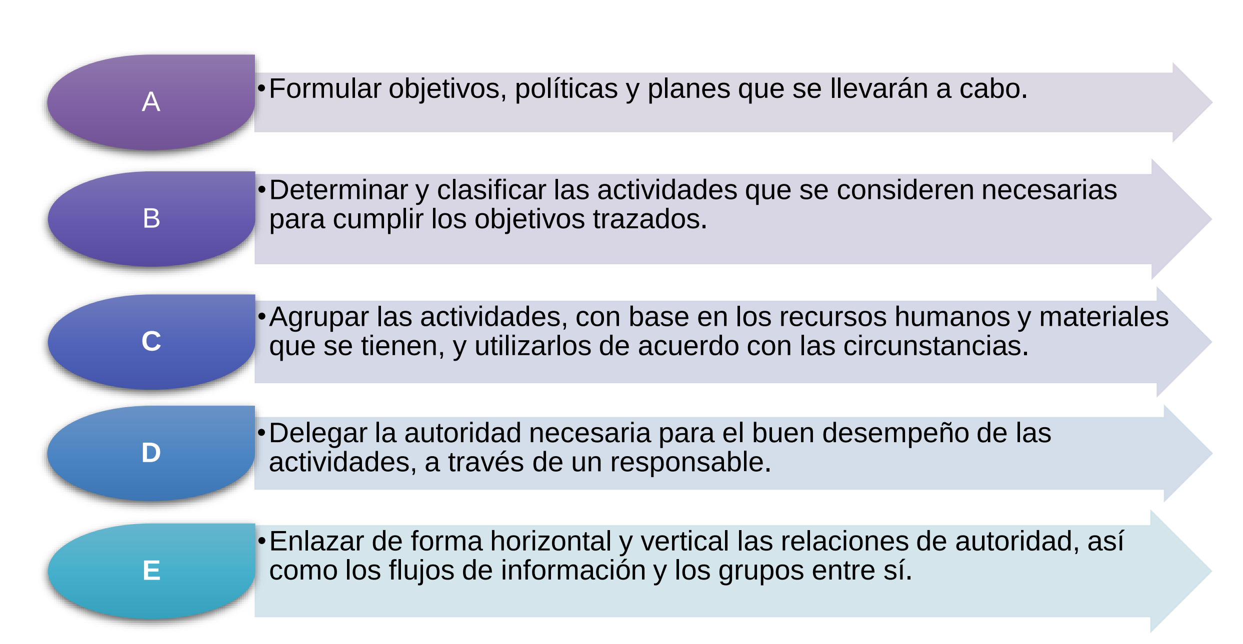


Figura 3.19. Paso del proceso de organización

En muchas ocasiones, la autoridad y comunicación se ubican solo en el proceso de dirección, pero es importante enfatizar que en el de organización también se deben considerar ambos aspectos. De esta forma, la organización se basa en diversas combinaciones de la división de las funciones y de la autoridad. Debido a estas combinaciones, es que existen tres sistemas fundamentales como autoridad lineal, *staff* y descentralizada, y la comunicación formal e informal.

Concepto

Por lo general, el término organización lo empleamos para referirnos a las instituciones, empresas o cualquier estructura social, independientemente de su giro o actividad. Reyes Ponce (2003) afirma que es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, a fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. Y para Münch (2010, p. 61) es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de realizar y simplificar las funciones del grupo social.

En resumen:

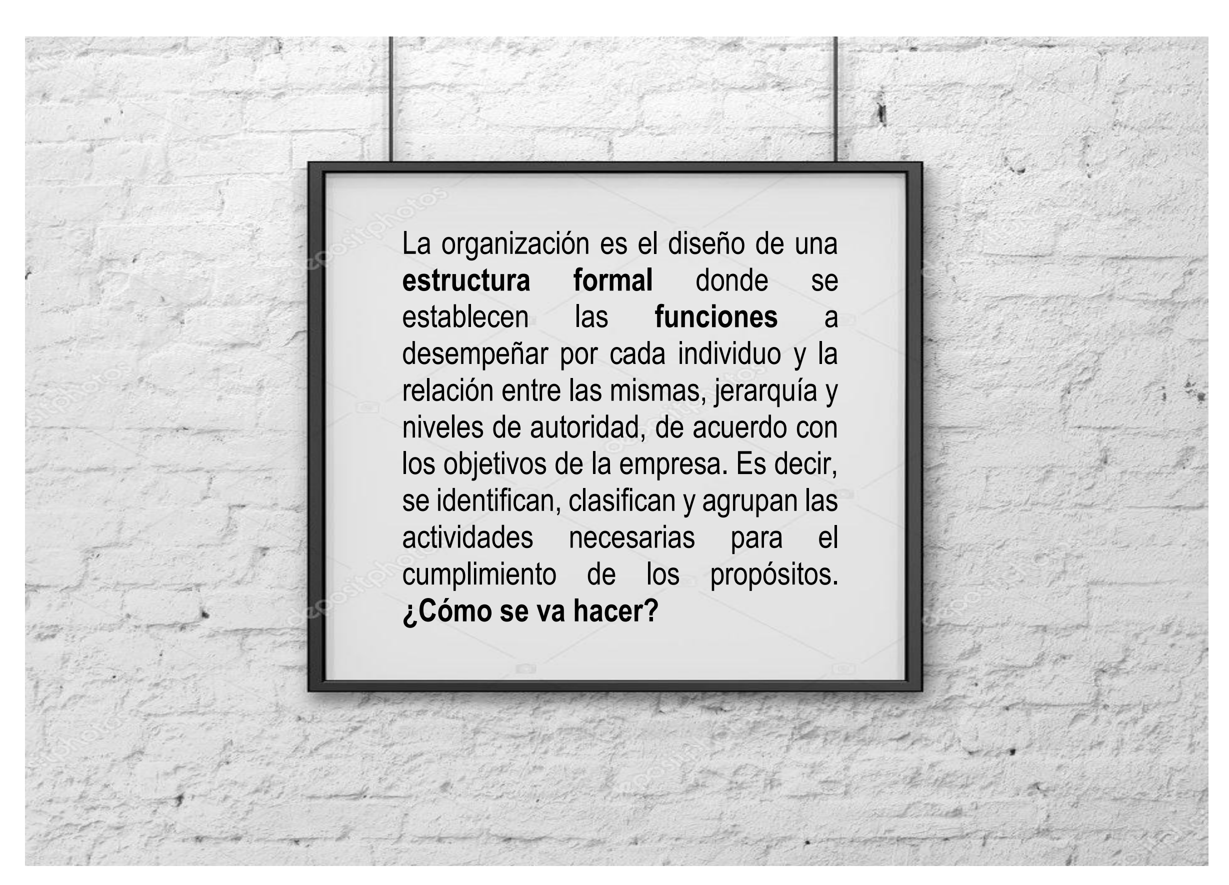


Figura 3.20. Concepto de organización

A cada grupo de tareas se le asigna un responsable con autoridad formal (incluye la delegación) para supervisar lo realizado por los subordinados. También se establecen las relaciones horizontales (en un nivel organizacional igual o similar) y verticales (entre las oficinas generales de una división y un departamento).

Importancia

La importancia de la organización como segunda etapa del proceso administrativo radica en que se encarga nada más y nada menos del diseño de las estructuras formalizadas de funciones y puestos diseñados de antemano, donde se definen las relaciones, jerarquías y niveles de autoridad, según los objetivos que se establecieron en la planeación. Es decir, identificar y clasificar las actividades requeridas, agrupar todas las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos, asignar a cada grupo, de acuerdo con sus tareas.

Es un medio para establecer la mejora encaminada al logro de los objetivos, ya que suministra los recursos para que las actividades puedan desempeñarse correctamente; asimismo, agiliza los procesos con eficiencia y eficacia, lo que repercute en bajar los costos e incrementando la productividad, sin duplicar esfuerzos, delimitando funciones y responsabilidades, simplifica el trabajo.

Principio

Según Münch (2010, p. 76), son 10 los principios generales de la organización, que a su vez se incluyen en la división del trabajo, departamentalización y jerarquización.

1.	De la misión	Todas las actividades deben servir para lograr la misión de la organización.
2.	Del objetivo	Ninguna actividad debe manejarse de forma aislada; al contrario, ha de relacionarse siempre con los objetivos de la empresa.
3.	Especialización	Limitar y reducir las funciones de una persona hasta donde sea posible.

4.	Jerarquía	Debe haber líneas de autoridad perfectamente establecidas para que exista una buena comunicación. Que la autoridad y responsabilidad estén claras y encaminadas al logro de los objetivos.
5.	Paridad de autoridad y responsabilidad	Cuando se da un grado de responsabilidad, en la misma medida debe otorgarse la autoridad para cumplir con esa responsabilidad.
6.	Unidad de mando	Un solo jefe para un solo subordinado.
7.	Difusión	Las funciones que deben desempeñarse en cada puesto deben difundirse por escrito para que las conozcan, sobre todo, los involucrados.
8.	Amplitud o tramo de control	Está relacionado con el número de subordinados que deben reportar a un solo jefe. Debe haber un límite para que el trabajo se desempeñe de forma eficiente.
9.	Coordinación	Todas las áreas de la organización deben trabajar a la par, ya que están en constante interacción; y el problema de una es problema para la otra.
10.	Continuidad	Definida la estructura de la organización, ésta debe ajustarse según las condiciones que le imponga el medioambiente en el cual se desenvuelve.

Tabla 3.6. Principios de la organización

Elementos

El proceso de organización está constituido por las siguientes etapas (elementos):



Figura 3.21. Elementos de la organización

División del trabajo



Es la separación y delimitación de las actividades, a fin de realizar una función con la mayor precisión y eficiencia, y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo (Münch, 2010, p. 61).

Requiere que se organicen las diferentes actividades considerando al personal con que se cuenta y estableciendo lineamientos a seguir para mantener orden en las decisiones.

La división del trabajo ayuda a que el personal comience a especializarse en sus funciones y rinda más. Sin embargo, tiene como desventaja que las tareas se mecanizan, por eso, aunque la especialización es buena, es necesario que el personal conozca un poco de las funciones de sus compañeros; si no, existe el riesgo de perder la visión del trabajo en conjunto dentro del objetivo general. De acuerdo con Münch (2010), para dividir el trabajo, es necesaria una secuencia, que abarca las siguientes etapas:

1. Describir los procesos (como primer paso para llevar a cabo la organización, se describen los procesos básicos, que son las funciones principales)
2. Definir las funciones más importantes
3. Clasificar y agrupar funciones
4. Establecer línea de comunicación
5. Definir los procesos de los departamentos o áreas de la organización

Jerarquización

Consiste en una cadena de mando. Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia (Münch, 2010, p. 62). Los

niveles jerárquicos están determinados por el grado de autoridad y responsabilidad que posee cada puesto, independientemente de la tarea que realicen.

La jerarquía se refleja en el organigrama: quienes se encuentran en la parte superior del mismo poseen mayor autoridad y, a medida que se desciende, ésta se reduce. Por ejemplo, la Facultad de Contaduría y Administración está constituida por un primer nivel, donde situamos al Director; el segundo está formado por el Secretario General; posteriormente, se ubican en un tercer nivel, las secretarías y divisiones, según el rango que ocupen en la Facultad, y así sucesivamente, hasta llegar al último nivel.

Los niveles jerárquicos deben ser los mínimos indispensables, y el tipo de autoridad (lineal, funcional o *staff*) de cada uno de ellos tendrá que definirse perfectamente.

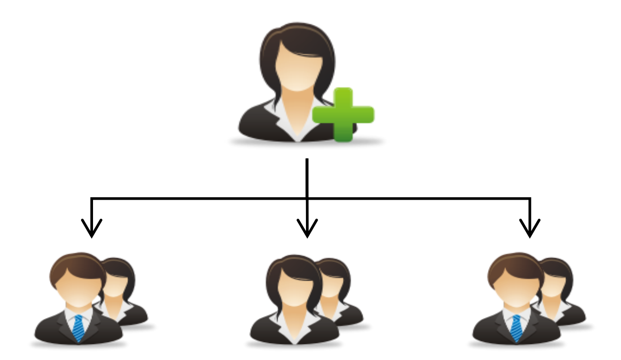


Figura 3.22. Grados de autoridad y responsabilidad que poseen los individuos según el nivel jerárquico que ocupen

Pero ¿qué es la autoridad? Se puede definir como el grado de responsabilidad que tienen las personas que laboran en una organización, de acuerdo con la posición que guardan dentro de la estructura formal. Hay diversos tipos de autoridad:

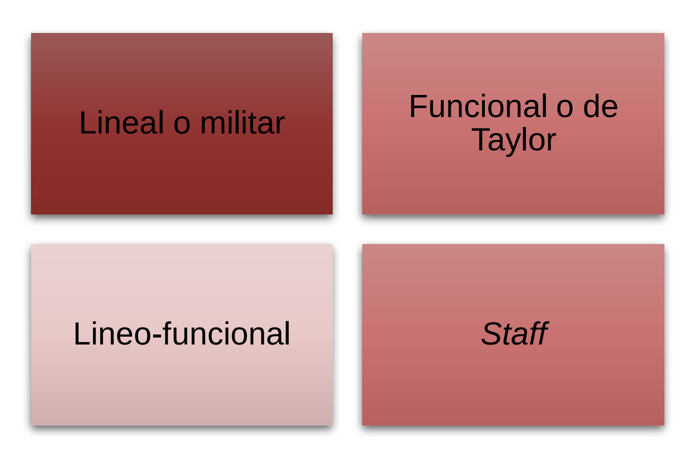


Figura 3.23. Tipos de autoridad

De esta forma, una línea de mando o autoridad se da cuando un superior ejerce supervisión directa sobre un subordinado. La autoridad está en manos de una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando; asimismo, existe otro tipo de autoridad, denominada autoridad funcional, que se define como el derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas, políticas específicas, u otros asuntos relativos a las actividades que emprenden miembros de otras áreas. Se concibe como una pequeña parte de la autoridad de un superior de línea (Koontz y Weihrich, 2014).

Por ejemplo, a veces se delega la autoridad de un departamento para un proyecto a especialistas de *staff* o a un jefe de otro departamento; en estos casos, los jefes de los departamentos en línea se ven privados de cierta autoridad. En una situación puramente de *staff*, los asesores de personal, contabilidad, compras o relaciones públicas carecen de esta autoridad de línea, ya que su deber se reduce a prestar asesoría; pero cuando la autoridad máxima delega a estos asesores el derecho a proponer alternativas de decisión directamente a los departamentos de línea, hablamos de autoridad funcional.

En conclusión, la autoridad funcional se da cuando a un ejecutivo o administrador se le confiere poder para supervisar alguna actividad de un departamento ajeno al suyo.

Existen otros elementos asociados a la autoridad, que comentaremos de manera muy general (los revisarás con mayor profundidad en la asignatura de Organización y Procedimientos).

Unidad de mando

"Un solo jefe para un solo subordinado". Principio fundamental que sirve para evitar confusiones: obliga al personal hacia **un solo superior**. Parece muy sencillo; sin embargo, hay casos en donde la relación del subordinado con el jefe inmediato no queda clara, y el primero se confunde: no sabe a quién obedecer.

Responsabilidad

Se define como el compromiso de un subordinado para ejecutar tareas que le han sido asignadas o delegadas por un superior. Legalmente, toda persona que ocupa un puesto en una organización contrae obligaciones con las cuales se compromete a realizar un trabajo eficientemente. En una organización, cada nivel jerárquico debe tener perfectamente señalado el grado de responsabilidad que, en el nivel de que se trate, corresponde a cada jefe.

Tramo de control

Se refiere al número de subordinados que puede supervisar un superior. Es decir, hay un límite en cuanto a la cantidad de subordinados que deben reportar a un ejecutivo para que éste realice todas sus funciones eficientemente. Este principio sugiere como máximo seis subordinados.

Comunicación

Es el proceso de intercambiar información. En la estructura formal de una organización, juega un papel muy importante. Aquí se identifican las formas y canales a utilizar para que, en una estructura formal de funciones, fluya correctamente la información. En este sentido, es interfuncional, ya que permite generar los formatos y direcciones a los cuales está destinada la información. A través de la comunicación, también se personaliza la autoridad.

Cuando hablamos de comunicación en el proceso organizacional, identificamos algunos conceptos como orden, sugerencia, avisos, informes, resúmenes, etcétera.

Delegación

Es la concesión de autoridad y responsabilidad a una persona para que cumpla con un trabajo. Siempre que se delegue autoridad hay que tener control sobre ella.

Para que sea efectiva la delegación de autoridad, debe reunir tres condiciones:

A. **Paridad de autoridad y responsabilidad**. Si se le asigna responsabilidad a un individuo, en esa misma medida debe concedérsele autoridad.
B. **Absolutismo de obligación**. La obligación hacia un superior no puede ser delegada, pero sí es posible delegar la responsabilidad y la autoridad a los subordinados.
C. **Unidad de mando**. Cada subordinado debe reportarle a un solo jefe.

Para Koontz y Weihrich (1998, p. 314), el proceso de delegar conlleva los siguientes aspectos:

A. Establecer los resultados que se esperan de determinado puesto.
B. Asignar deberes.
C. Delegar autoridad.
D. Dar responsabilidades.
E. Propiciar confiabilidad.

Requisitos para delegar:

Requisitos para delegar	
1. Delimitar claramente la autoridad y responsabilidad delegada, preferentemente por escrito a fin de evitar conflictos, duplicidad de funciones y fugas de autoridad.	2. Especificar claramente las metas y objetivos de la función delegada.

Tabla 3.8. Requisitos para delegar autoridad

Ventajas de la delegación:

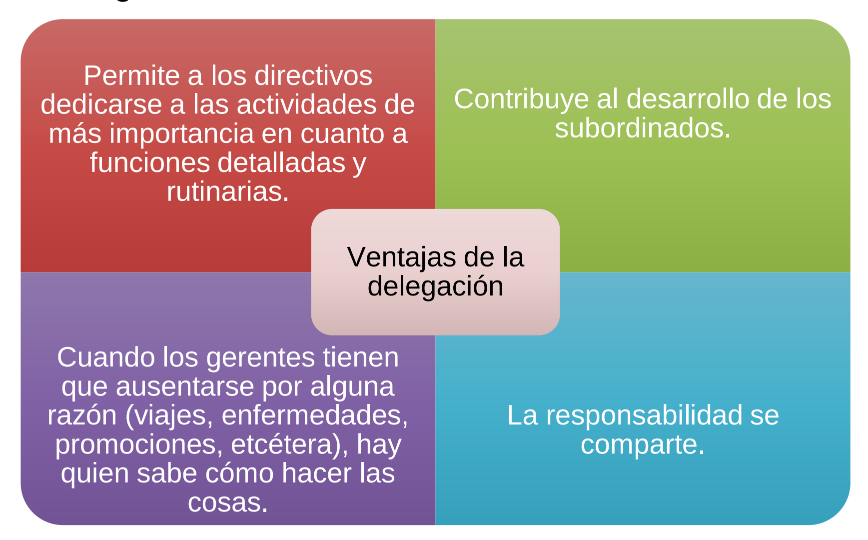


Figura 3.24. Ventajas de la delegación de autoridad

Centralización, descentralización, desconcentración

La centralización es un sistema de organización en el que las decisiones fundamentales son tomadas en los niveles más altos; en este caso, se delega poco. En cambio, en la descentralización parte de la autoridad direccional descansa en los niveles bajos de la jerarquía; en consecuencia, se delega más.

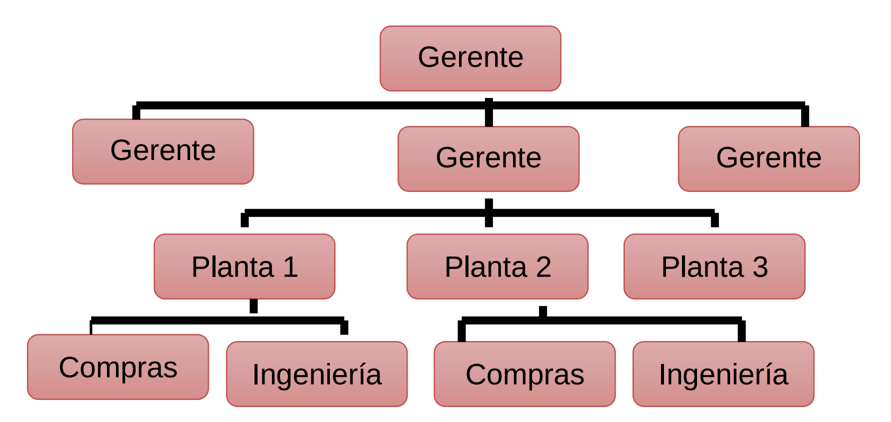


Figura 3.25. Estructura que representa cómo cada planta opera de manera independiente; lo que produce descentralización

Y la desconcentración se considera como un recurso intermedio de descentralización, una forma limitada de la misma, ya que es una manera de organización por la cual se transfieren funciones de ejecución y operación, a la vez que se delegan facultades de decisión en una unidad técnico-administrativa con ámbito territorial determinado, mientras los órganos centrales se reservan las funciones normativas de planeación, coordinación y control genérico; y se mantiene la relación jerárquica (Franklin, 1998, p. 248). El gobierno utiliza mucho el término desconcentración.

Desde esta perspectiva, se define como un proceso jurídico-administrativo que permite al titular de una institución, por una parte, delegar en sus funcionarios u órganos subalternos las responsabilidades del ejercicio de una o varias funciones que le son legalmente encomendadas, excepto las que por disposición legal debe ejercer personalmente; y por otro lado, transferir los recursos presupuestarios y apoyos administrativos necesarios para el desempeño de tales responsabilidades, sin que el órgano desconcentrado pierda la relación de autoridad que lo supedita a un órgano central. La desconcentración administrativa es una solución a los

problemas generados por el congestionamiento en el despacho de los asuntos de una dependencia de gobierno[13].

Departamentalización

Es el agrupamiento de las actividades en unidades similares, y se realiza mediante una división orgánica que permite a la unidad desempeñar eficientemente sus funciones.



Acciones en el proceso de departamentalizar (Münch, 2010, p. 62):

A. Listar todas las funciones del organismo social.
B. Clasificarlas.
C. Agruparlas según su orden jerárquico.
D. Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.
E. Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre funciones y puestos.
F. Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
G. El tamaño, exigencia y tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con la magnitud y necesidades específicas del organismo, y de las funciones involucradas.

Como parte del proceso de departamentalización, también deben fijarse la autoridad, responsabilidad y obligación. Cuando a un individuo se le asignan responsabilidades, debe dársele asimismo cierto grado de autoridad para que pueda cumplirlas.

[13] http://www.sep.gob.mx/docs/glosario/d.html. Consultado el 1 de junio de 2011.

Proceso de diseño

<table>
<tr>
<td>

Por función (funcional)



</td>
<td>

Consiste en agrupar las actividades similares según su función primordial, para lograr la especialización y mayor eficiencia del personal. Este diseño es común en las empresas industriales (por ejemplo, de producción, comercialización, finanzas y personal).

</td>
</tr>
<tr>
<td>

Por producto



</td>
<td>

La departamentalización se realiza tomando como criterio un producto o grupo de productos. Consiste en hacer la división del trabajo según lo que se va a producir (por ejemplo, aislantes, antibióticos o perfumes).

</td>
</tr>
<tr>
<td>

Por área geográfica o territorial



</td>
<td>

Se agrupan las unidades de una empresa según lugares geográficos. Se aplica cuando la entidad realiza actividades en sectores alejados físicamente, o cuando el tramo de operaciones y de personal supervisado es muy extenso y está disperso en áreas muy grandes.

Se utiliza sobre todo para el sector de ventas (por ejemplo, zona sur, zona oeste).

</td>
</tr>
<tr>
<td>

Por clientes

</td>
<td>

Se crean unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes. El trabajo se dispone en torno de clientes o mercados precisos. Por lo general, se aplica en empresas comerciales, principalmente almacenes (bebés, niños, caballeros y damas, por ejemplo).

</td>
</tr>
</table>

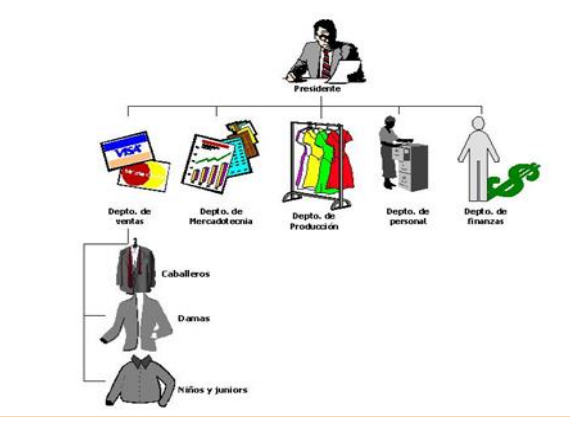
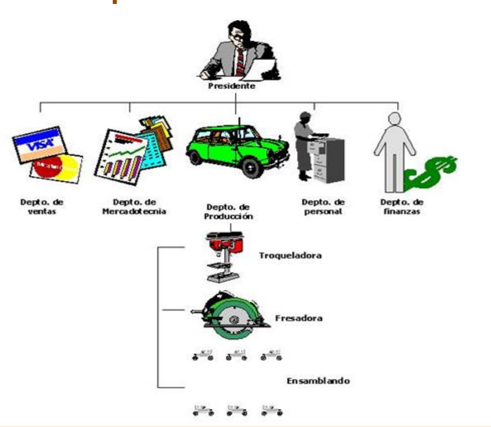
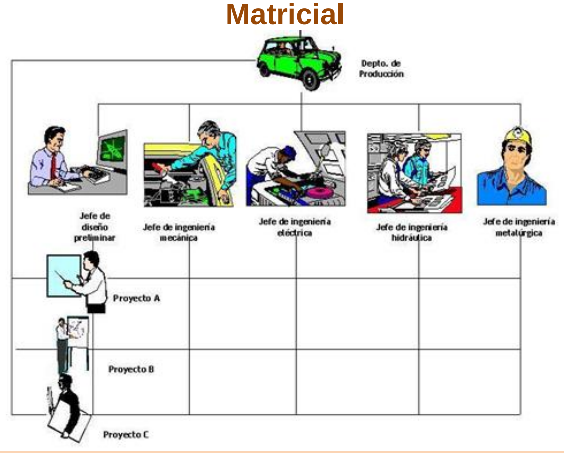
 	
Por proceso de fabricación  	Consiste en determinar unidades de acuerdo con las etapas del proceso. Al fabricar un producto, el proceso o equipo que se haya utilizado puede servir como base para crear unidades departamentales. Es el caso de una planta automotriz que tiene departamentos de tornos, troqueladores, taladros y fresadoras.
Matricial  	Mezcla dos tipos diferentes de departamentalización: funcional y por grupos especiales o proyectos. El objetivo de esta combinación es obtener mejoras al realizar una sola actividad y dar resultados más adecuados a la empresa y al cliente. Aquí, todos los gerentes se involucran con las reglas del juego, sus decisiones no son únicas y los subordinados trabajan con más de un jefe.

Tabla 3.9. Tipos de departamentalización

Descripción de funciones o actividades

Cuando ya se han definido los niveles jerárquicos, así como las unidades o departamentos, a continuación y como último paso de la organización, hay que definir y clasificar de manera clara y sencilla las actividades que se desarrollarán justamente en cada unidad o departamento, respecto de los puestos de trabajo (el puesto se puede definir como una unidad de trabajo que es específica e impersonal, es decir, las funciones no están asociadas a la persona, sino al puesto, que define lo que debe hacerse y lo que se requiere para que alguien pueda ocuparlo). Para llevar a cabo la descripción de actividades o funciones, podemos auxiliarnos de técnicas como el análisis de puestos, cuadro de distribución de actividades, entre otras; lo que da como resultado el perfil del puesto.

Coordinación

Es una etapa que todo organismo debe cumplir para desarrollar cualquier tipo de trabajo, ya que es la que se encargará de armonizar el mismo. Es un complemento para la división del trabajo, en tanto busca conjuntar a todas las personas que realizan funciones diferentes pero relacionadas, para asegurarse que todas vayan encaminadas hacia el mismo objetivo organizacional.

Rodríguez (1998, p. 386) afirma que la coordinación consiste en integrar los objetivos y actividades de las diversas unidades funcionales, a fin de alcanzar eficientemente las metas de la organización. Por su parte, Münch (2010, p. 65) sostiene que coordinar es lograr la unidad de esfuerzos, que las funciones y los resultados se interrelacionen y sincronicen con facilidad.

La coordinación tiene como función principal sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar correctamente una tarea (Münch, 2010, p. 65). Por otro lado, la división del trabajo, de acuerdo con su naturaleza, debe complementarse con la coordinación. El éxito de cualquier sistema organizacional, indudablemente, estará asociado con la coordinación, que se obtiene a través de establecer líneas comunicación y autoridad fluidas.

Entonces, como parte de la coordinación, es fundamental la comunicación. Cuanto mayor sea el desconocimiento o incertidumbre sobre las tareas a coordinar, en ese mismo sentido será mayor la necesidad de información.

En consecuencia, la importancia de la coordinación se fundamenta en el principio de la organización. Pongamos como caso un equipo de algún deporte: cada jugador tiene una posición y una función que cumplir. Si no hay sincronización, armonía, comunicación y coordinación entre los integrantes, por muy hábiles que sean, sus esfuerzos no darán frutos.

Modelos de organización

En el apartado de la naturaleza de la organización, se mencionó que una estructura organizacional se refiere a la forma como se disponen los niveles jerárquicos, a estas estructuras también se les conoce como sistemas o modelos de estructuras organizacionales. El tipo de estructura que elija una organización dependerá de diversos factores, como el giro, magnitud, tamaño, recursos, característica, etcétera. Los tipos más comunes se exponen a continuación.

Lineal o militar

La autoridad y responsabilidad se concentran en una sola persona: cada persona tiene un solo jefe (unidad de mando). Las decisiones son tomadas por un solo gerente (encargado de distribuir las funciones), y éste las comunica a un subordinado, quien a su vez también toma decisiones y las participa al siguiente nivel, y así sucesivamente hasta llegar al último nivel en una sola línea. En este caso, no hay especialización. Este modelo de estructuras se recomienda para empresas pequeñas; sería muy difícil concentrar toda la autoridad en un solo gerente de una empresa grande.

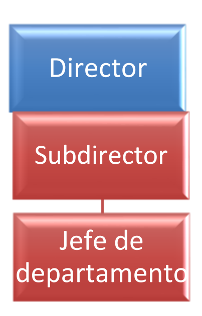


Figura 3.26. Modelo de organización lineal o militar

Organización funcional

La organización funcional –también llamada de Taylor–, busca **reducir** el mínimo de actividades o funciones, ya sea por un gerente, supervisor o trabajador, con el fin de dividir el trabajo y conseguir la especialización. Normalmente, encontramos a un gerente general, del cual depende un grupo de gerentes medios, cada uno con una función particular asignada. Esta clase de organización es recomendable para organizaciones medianas o grandes.

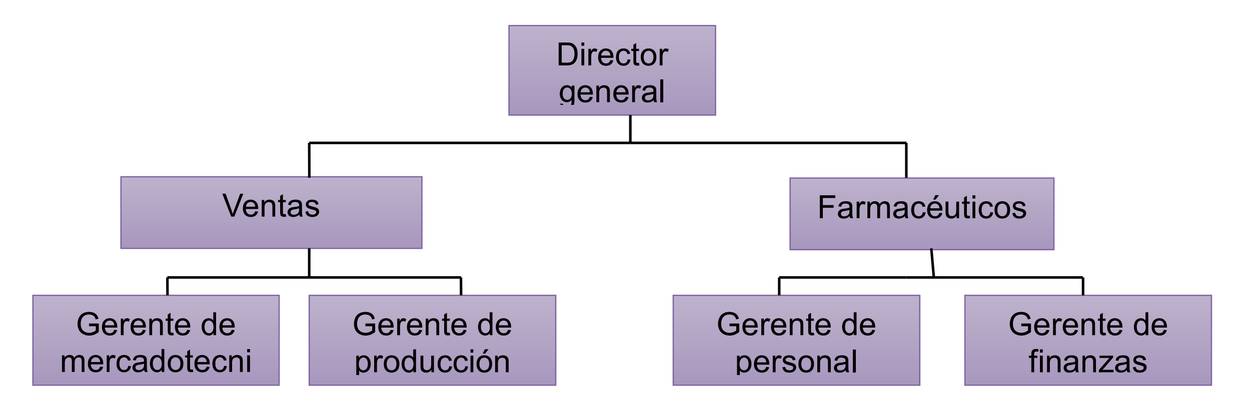


Figura 3.27. Modelo de organización funcional o de Taylor

Organización lineo-funcional

Combina los tipos de organización de línea y funcional, con la intención de aprovechar las ventajas de ambas. Por ejemplo, en la primera es evidente la línea de mando (principio de unidad de mando), pero en la segunda se aprovecha la división del trabajo, que conduce a la especialización.

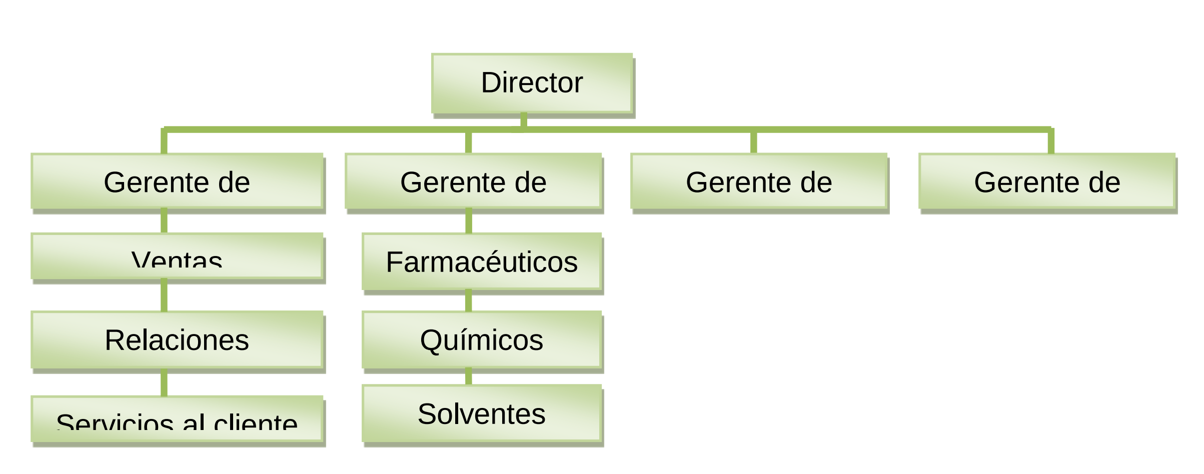


Figura 3.28. Modelo de organización lineo-funcional

Organización *staff*

A medida que las actividades dentro de las organizaciones se van haciendo más complejas y la tecnología las rebasa, necesitan especialistas que, sin tener una autoridad directa dentro de la organización sobre los subordinados, "aconsejen" de acuerdo con sus conocimientos, habilidades y experiencias, a los gerentes o encargados de los departamentos, para que éstos tomen las decisiones más adecuadas. En la estructura organizacional, se representa al *staff* con líneas punteadas y a la autoridad directa con líneas continuas.

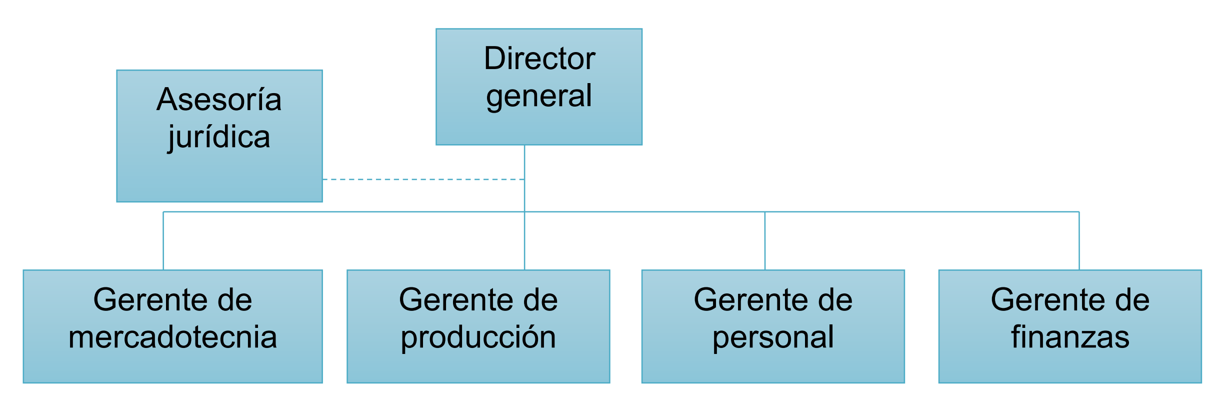


Figura 3.29. Modelo de organización *staff*

Organización por comité

Se da cuando se decide asignar los asuntos de carácter administrativo a un grupo o comité de personas, quienes a su vez se encargarán de resolver los problemas que se presenten dentro de la organización. Los comités pueden ser a nivel directivo, ejecutivo, consultivo, de vigilancia o deliberativo.

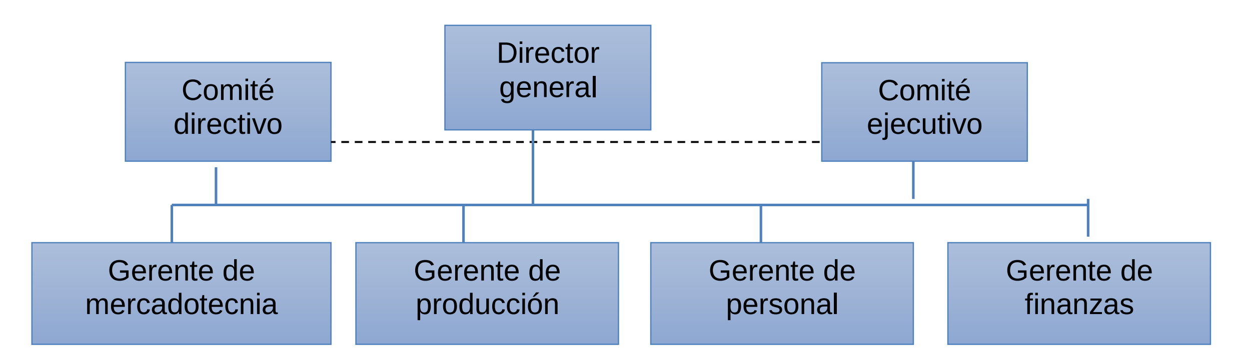


Figura 3.30. Modelo de organización por comités

Existen otras formas, como las **multidivisional**, propias de grandes empresas, donde tiene necesidad de subdividirse en unidades con base en productos, servicios, área geográfica, etcétera. El ***holding***, compañías que están constituidas por diversas empresas de giros diferentes con funciones y administración independientes; puede ser también una empresa de la que dependan unidades de negocios. O la **matricial,** recomendada también para grandes empresas; es una combinación de distintos tipos de organización, la departamentalización de proyectos y la funcional (de funciones); existe un gerente funcional, pero otro se responsabiliza de los resultados de un proyecto, en el que puede participar personal de otras áreas.

Herramientas y técnicas de organización

Organigramas

Conocidos también como cartas o gráficas de organización, son sistemas de organización en donde se representa con objetividad la estructura interna de una organización: niveles jerárquicos, líneas de autoridad, responsabilidad, comunicación, etcétera. Son un diagrama en el que cada cuadro representa el nombre de un puesto superior (en algunos también se acostumbra poner el nombre de quien lo representa a través de la unión de los cuadros mediante líneas). De esta manera, señalan la vinculación entre los departamentos, tanto de forma horizontal como vertical, a lo largo de las líneas principales de autoridad.

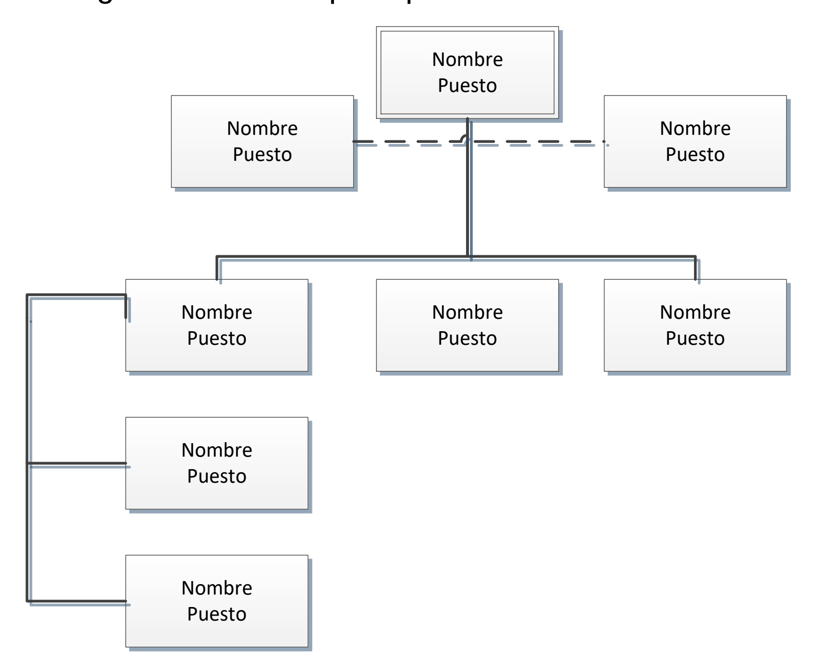


Figura 3.31. Estructura de organigrama

Los organigramas muestran únicamente las **relaciones formales de autoridad** (líneas de autoridad) para tomar decisiones, y puntualizan a los gerentes y al personal en general cuál es su posición y puesto dentro de la estructura organizacional. Sin embargo, no expresan las relaciones informales de la organización ni el grado de autoridad de cada puesto.

Además de ser una fuente oficial de consulta, los organigramas sirven para representar lo siguiente:

- La división que existe entre las funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de comunicación.
- La naturaleza, ya sea lineal o *staff,* del departamento.
- A los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etcétera.
- Las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa, a lo largo y ancho, y en cada departamento o sección.

Cuando se trata de representar la autoridad de línea o *staff*, se hace con distintos colores y grosores de línea, que establecen la comunicación. Aunque lo más usual es utilizar líneas continuas para marcar la autoridad lineal, y línea punteada para el *staff*.

Criterios para elaborar un organigrama

A. *Claridad*. Se recomienda que tengan el menor número de cuadros y puestos. Cada cuadro debe estar separado del otro.
B. *Considerar los niveles jerárquicos*. Normalmente, deben comenzar con los niveles más altos y terminar con los jefes o supervisores de los últimos niveles.
C. *Deben contener los nombres de funciones a desempeñar y no los de las personas*. Si se desea que éstos aparezcan, entonces deben colocarse dentro del mismo cuadro. El nombre del puesto va con un tamaño de letra mayor y el de la persona con una de menor tamaño.
D. *Se debe usar un solo tipo de figura para cada elemento*. Se recomiendan rectángulos de igual tamaño.
E. *Utilizar líneas.* Se aplican para conectar las unidades y establecer las dependencias. No deben terminar en flecha.
F. Mantener el mismo grosor de las líneas de conexión en todo el organigrama.
G. Las relaciones del *staff* se representan con líneas punteadas cuando son externas; y con líneas continuas de trazo fino si son internas.

Asimismo, todo organigrama debe llevar título, fecha de formulación, actualización, nombre de quien lo elaboró, aprobación y explicación de algunos símbolos o líneas que se consideren especiales.
De acuerdo con Münch (2010, p. 69), los organigramas pueden clasificarse por su objeto (estructural, funcional y especial), área (general y departamental) y contenido (esquemático y analítico). Además, de acuerdo con Franklin (1998, p. 148), en microadministrativos (corresponden a una sola organización), macroadministrativos (involucran a más de una organización) y mesoadministrativos (incluyen todo un sector administrativo). También por su ámbito: generales (con información representativa hasta ciertos niveles jerárquicos) y específicos (muestran la estructura de una unidad administrativa); contenido (integrales, funcionales, de puestos, plazas y unidades), y representación (verticales, horizontales, mixtos y de bloque).

A continuación, se exponen las formas como se pueden representar los organigramas (Franklin, 1998):

A. Verticales

Es la forma común del organigrama que representa un organismo social. Se comienza con los niveles de mayor jerarquía hasta descender a los inferiores. Cada puesto es un cuadro, al que se añaden los cuadros de un nivel inferior a través de líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel, se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él, y así sucesivamente.

Estos organigramas son fáciles de comprender e indican claramente los niveles jerárquicos, aunque tienen la desventaja que después de dos niveles es muy difícil indicar los puestos inferiores, para lo que se requeriría hacer organigramas muy alargados.

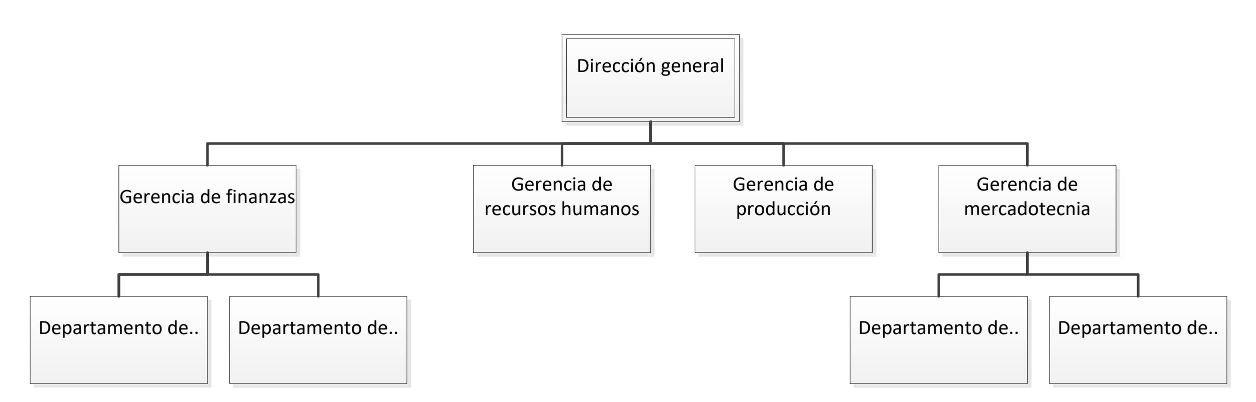


Figura 3.32. Organigrama representado de forma vertical

B. Horizontales

En este caso, los niveles jerárquicos comienzan representándose **de izquierda a derecha**. Indican los mismos elementos del organigrama vertical, pero inicia el nivel máximo jerárquico a la izquierda y se colocan los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

Representar los organigramas de esta forma facilita su lectura, reduce su tamaño y permite apreciar mejor las líneas de autoridad formal por las que pasan los niveles jerárquicos.

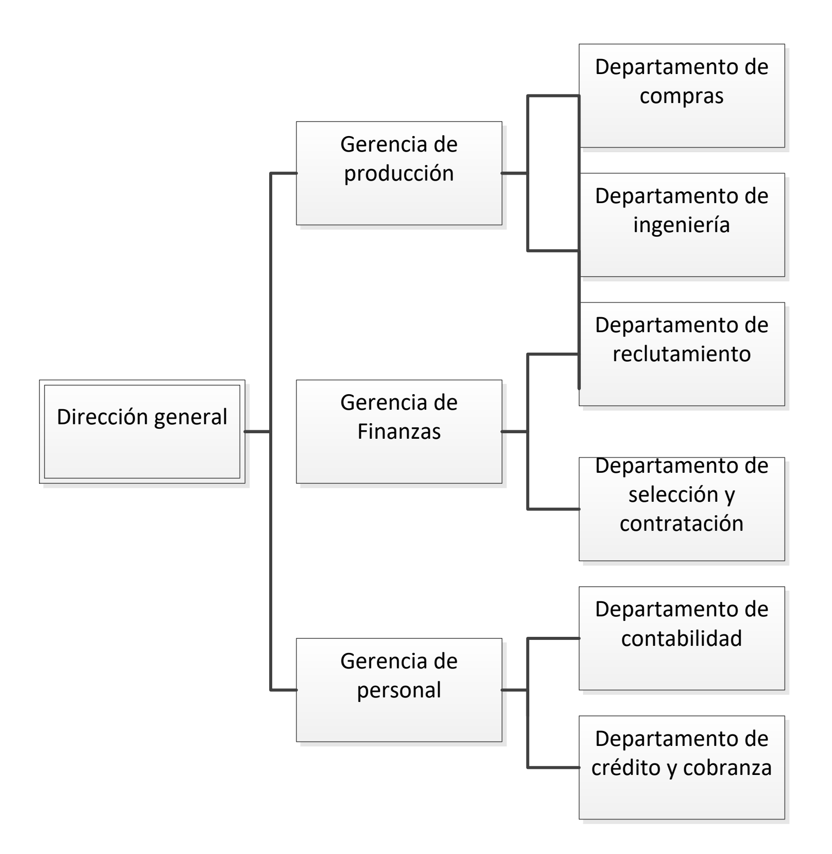


Figura 3.33. Organigrama representado de forma horizontal

C. Circulares

En este tipo de organigrama, los niveles jerárquicos son representados desde el centro hacia fuera. El nivel jerárquico mayor queda en el centro, y de aquí hacia la periferia se muestran los demás niveles. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

En estos es posible resaltar muy bien los niveles jerárquicos, disminuir la idea de los estatus más altos o bajos y colocar un número considerable de puestos en un mismo nivel. Con todo, no son muy utilizados, pues resultan confusos y difíciles de leer.

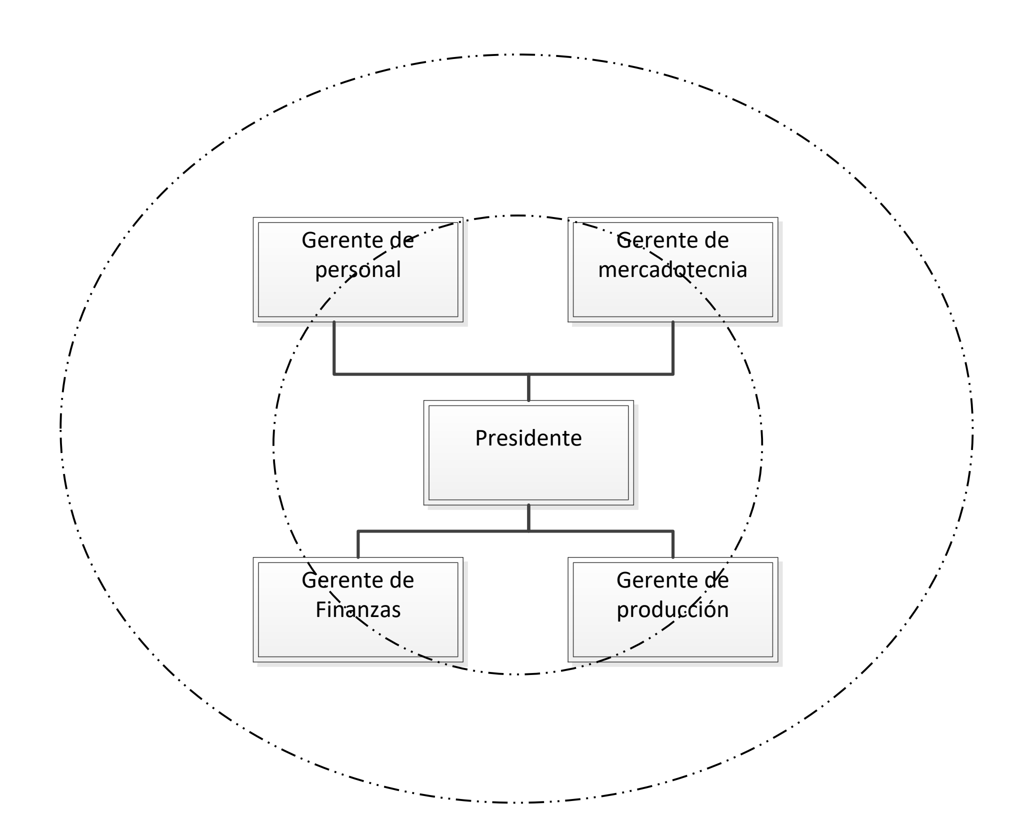


Figura 3.34. Organigrama representado de forma circular

D. Mixto

Son una combinación de un organigrama vertical y horizontal. Suelen presentarse así por cuestiones de espacio.

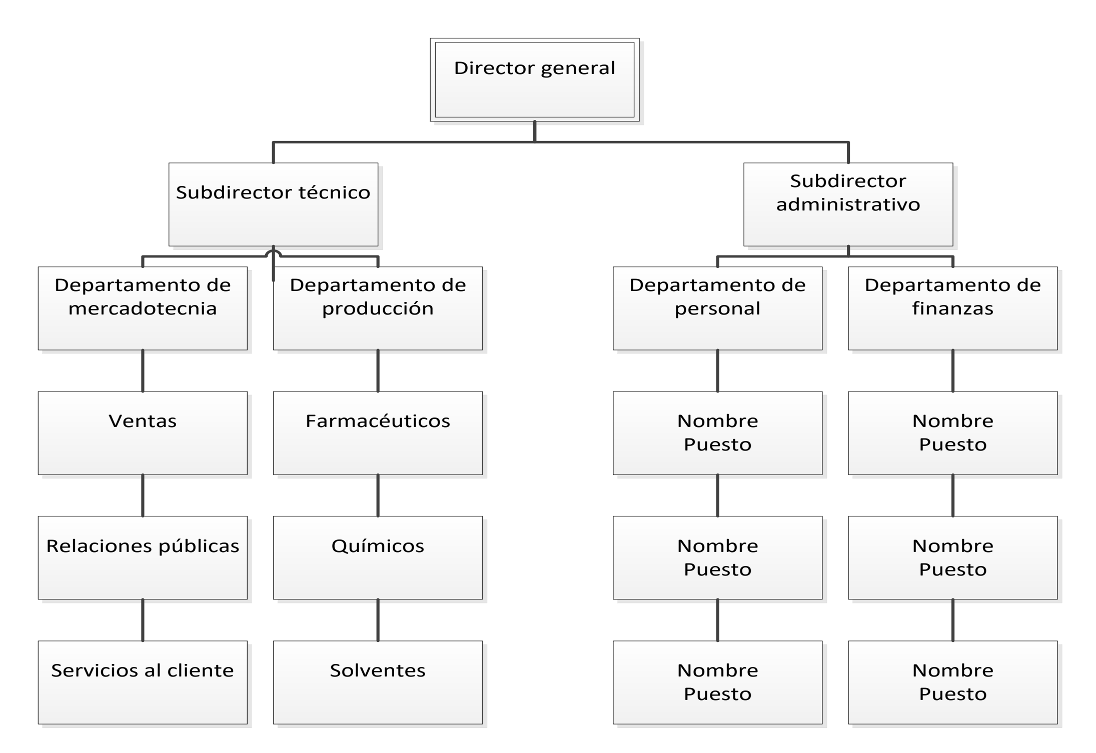


Figura 3.35. Organigrama representado de forma mixta

E. Bloque

Se representan así:

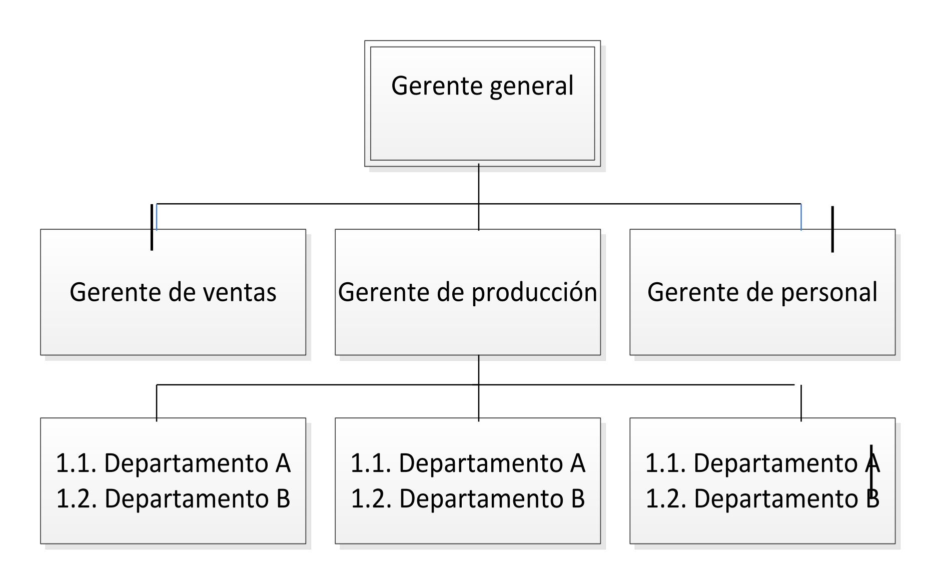


Figura 3.36. Organigrama representado de forma de bloque

Manuales administrativos

Generalidades



Un manual es un documento, carpeta o folleto de fácil manejo, en el que se encuentra en forma detallada y sistemática información necesaria para **auxiliar, guiar, orientar y uniformar** la conducta y el trabajo a ejecutar por los miembros de una organización.

¿Para qué sirven?

A. Ayudan a mantener una sólida organización de las actividades.
B. Hacen que todos los miembros de la organización estén enterados de las funciones a desempeñar.
C. Delimitan funciones, actividades y responsabilidades.
D. Evitan duplicidad de funciones.
E. Sistematizan las actividades.
F. Permiten la evaluación de puestos.
G. Adiestran a los nuevos integrantes.

Todo manual debe estar detallado con una redacción clara y sencilla, y contener los siguientes elementos:

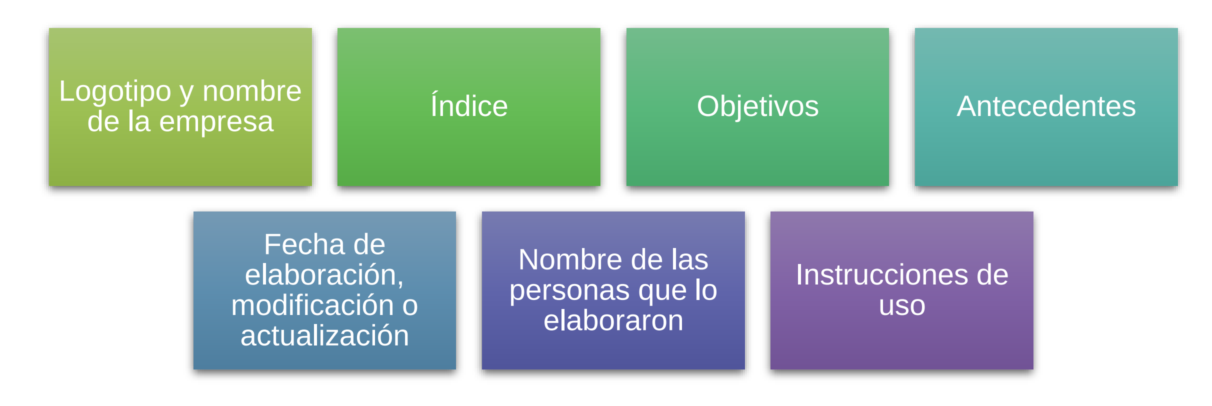


Figura 3.37. Elementos que debe contener un manual

Clasificación

POR SU ALCANCE	POR SU CONTENIDO	POR FUNCIÓN ESPECÍFICA O ÁREA DE ACTIVIDAD
Generales	De historia de la empresa	De personal
Departamentales	De organización	De ventas
De puestos	De políticas de la empresa	De producción
	De procedimientos	De finanzas
	De contenido múltiple o de técnicas	Generales (de dos o más funciones específicas)

Tabla 3.10 Clasificación de los manuales administrativos

Tipos de manuales que se utilizan en una organización

De objetivos y políticas	Conjunto de objetivos propios de la empresa, expresados políticamente y algunas veces acompañados de reglas que ayudan a aplicar las políticas generales. Establecer este tipo de manuales puede ayudar a que las personas realicen menos consultas y conozcan la actitud de la dirección.
Departamentales	Recogen todas las políticas, reglas y detalles más sobresalientes de la estructura de la empresa, y los correspondientes a cada departamento, como políticas, análisis de puestos, gráficas de procesos, etcétera.
Del empleado o de bienvenida	Sirven para orientar y dar a conocer al nuevo empleado un panorama amplio de la empresa en su conjunto. Por lo regular, recogen la información más importante y de interés para los empleados al ingresar a la empresa.
De organización	Son como una explicación, ampliación y comentario de las cartas de la organización. Indican las políticas generales, puestos, jerarquías, líneas de autoridad, responsabilidades, funciones, organigrama, etcétera.

De procedimientos	Establecen de forma sistemática y cronológica los pasos para la realización de las actividades. Consideran los puestos y delimitación de responsabilidades. Suelen presentarse a través de diagramas de procedimientos o de flujo (gráficos para representar, analizar, mejorar o explicar un procedimiento). Son instrumentos de simplificación de los pasos que comprende un procedimiento.
De contenido múltiple	Como su nombre lo indica, pueden contener información de diversa índole.
De técnicas	Contienen los principios y técnicas de una actividad en especial.
De personal	También llamados manuales del empleado, se elaboran para los supervisores, el personal en general o un departamento. En ellos se establecen, por ejemplo, prestaciones, servicios, reglamento, etcétera.
De puestos	Describen las funciones y procedimientos de un puesto en particular.

Tabla 3.11 Tipos de manuales

Diagramas de procesos

Conocidos también como flujogramas, son una representación gráfica de las actividades que se realizan en una función. Permiten simplificar el trabajo, mejorar procesos, eliminar demoras, etcétera. Los diagramas de procesos son utilizados en los manuales de procedimientos. Ejemplo:

UNIDAD ADMINISTRATIVA: <u>Subdirección General Jurídica y de Relaciones Laborales</u>
PROCEDIMIENTO: <u>Radicación de Recursos Para el Presupuesto Desconcentrado</u>

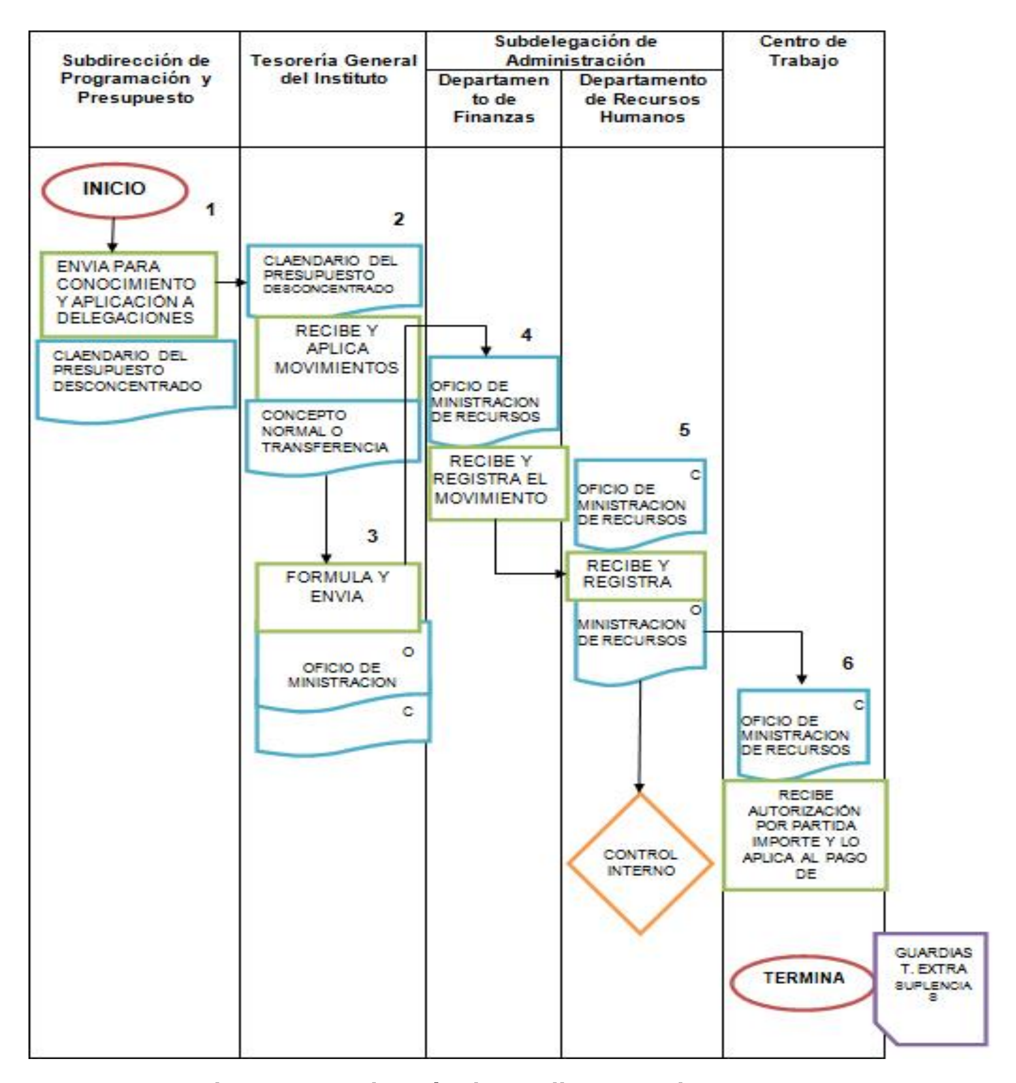
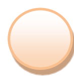
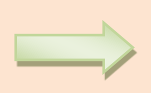


Figura 3.38. Ejemplo de un diagrama de procesos

De acuerdo con las normas **ISO-9000**, la simbología que normalmente se utiliza en estos diagramas se describe a continuación.

	Operaciones: crear, cambiar o añadir documentos, hacer cálculos, sellar, registrar.
	Transportes: llevar una carta a un departamento, pasar un reporte, movimiento de personas, etcétera.

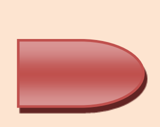
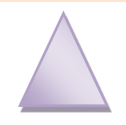
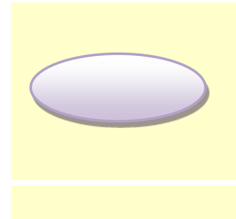
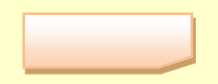
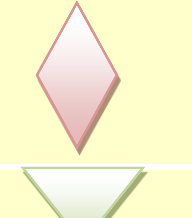
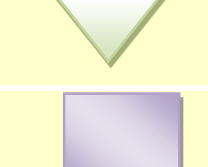
	Inspecciones o mediciones: revisar cuentas, analizar informes, etcétera, sin ser alterados.
	Demoras: indica un retraso en el proceso. Cartas dejadas en charola de salida, documentos en espera de su trámite. También son llamados archivos temporales.
	Almacenamientos: documentos en el archivo, resguardos, etcétera.

Tabla 3.12. Simbología ISO-9000

La simbología aplicada por la norma **ANSI** para elaborar diagramas de flujo administrativos se describe a continuación.

	Inicio o término: indica el principio o fin del diagrama de flujo.
	Actividad: se describen las actividades o funciones que desempeñan las personas.
	Documento: ya sea uno que entre o salga.
	Decisión: indica un punto en donde se debe tomar una decisión (sí o no).
	Archivo: documentos en el archivo, resguardos, etcétera.
	Conector de página: representa un enlace del final de una página con otra de inicio en donde continúa el diagrama.

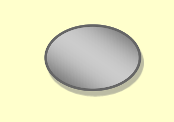
	Conector: indica que hay un enlace o conexión de una parte del diagrama con otra parte del mismo.

Tabla 3.13. Simbología ANSI

Cuadros de distribución para el trabajo

Los cuadros de distribución para el trabajo de actividades sirven para delimitar las actividades de los puestos y, por ende, de los departamentos. Se analizan actividades, se elaboran listas de actividades o funciones y se distribuyen en el cuadro o formato, para realizar una correcta distribución de las cargas de trabajo (actividades y horas).

3.4. Dirección: concepto, importancia, principios y elementos

Naturaleza



La naturaleza de la dirección está inmersa en la esencia de la propia organización, pues tiene como responsabilidad dirigir los esfuerzos del personal hacia el logro de los objetivos, a través de la ejecución de los planes, liderazgo y motivación.

Propósitos de la dirección:

A. Establecer un correcto sistema de comunicación con y entre el personal.
B. Utilizar el liderazgo para obtener un resultado eficiente de interacción con el personal.
C. Alcanzar niveles eficientes de productividad, a partir de la motivación y reconocimiento del personal.
D. Influir en el comportamiento del personal.
E. A través de la implementación de programas perfectamente supervisados, determinar buenos resultados.
F. Ejecutar de forma eficiente lo que se trazó en la planeación y organización.

La dirección es un factor indispensable para que exista una buena administración. A través de ella, se ponen en marcha los lineamientos establecidos en la etapa de planeación y organización, se logran las normas de conducta más deseables en los integrantes y se alcanza buena comunicación. Esta etapa del proceso administrativo reúne conceptos relacionados directamente con las personas: autoridad, comunicación, liderazgo, motivación y supervisión, elementos básicos de la dirección que sirven para conocer y entender cómo dirigir grupos humanos,

conciliando sus necesidades. Los elementos más importantes de la dirección son el liderazgo, la motivación, la comunicación y la toma de decisiones.

Concepto

Para entender mejor qué es la dirección, enunciamos a continuación algunas definiciones (Münch, 2010).

Joel Lerner y Baker	Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados para obtener productividad mediante la motivación y supervisión
Robert B. Buchele	Comprende la influencia interpersonal del administrador, a través de la cual se logra que los subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, comunicación y motivación
Lourdes Münch	Es la ejecución de los planes, de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, comunicación y supervisión.
Joaquín Rodríguez Valencia	Es el proceso que realiza una persona o líder para motivar a los demás a efectuar un trabajo unido y de manera eficaz.

Tabla 3.14. Autores que definen a la dirección

En las definiciones anteriores, resaltan los componentes esenciales de la dirección:

- Coordinación de esfuerzos
- Relación armoniosa entre jefes y subordinados
- Comunicación
- Motivación
- Supervisión

La dirección:

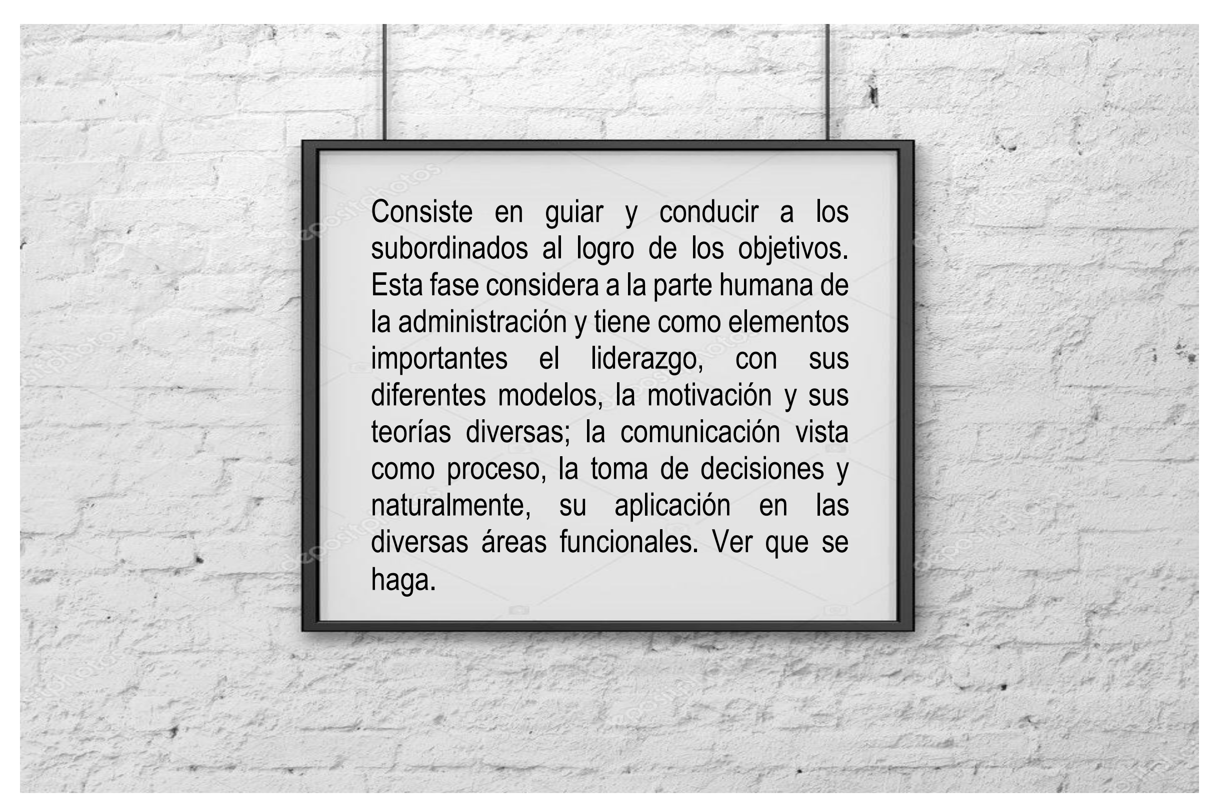


Figura 3. 39. Concepto de la dirección

Importancia



La dirección es transcendental porque, aunque las demás etapas son importantes, en ésta se ejecuta todo lo planeado. Al dirigir, se aplican prácticamente todas las etapas del proceso administrativo; además de poner en marcha todos los lineamientos establecidos en la planeación, a través de ella se logran las formas de conducta más deseables, se impacta en la conducta y motivación de los empleados para que ellos realicen lo que se quiere, encaminado al logro de los objetivos organizacionales, lo que repercute en la productividad, pues se busca generar un mejor ambiente de trabajo. Su calidad es el reflejo de los objetivos y la eficiencia y eficacia de los sistemas de control.

Principios

Es necesario identificar los principios de la dirección, así como las teorías de la motivación y estilos de liderazgo que permitan inducir al personal a que desarrolle determinadas conductas que satisfagan necesidades personales y de las organizaciones.

De la armonía del objetivo o coordinación de intereses

Münch (2010, p. 115) asevera que para que el logro de los objetivos sea exitoso es necesario que el personal se involucre, comprometa como equipo de trabajo y establezca relaciones armoniosas que de algún modo también satisfagan intereses personales. Los propósitos de cada departamento deben estar encaminados al objetivo general.

Impersonalidad del mando

Todo el personal debe estar en el entendido que la autoridad y el mando son resultado de una necesidad. En este sentido, las órdenes no deben verse como arbitrarias o resultado de la voluntad de algunos jefes. Todas responden al cumplimiento de los objetivos.

Supervisión directa

Los jefes y subordinados deberán comunicarse constantemente para trabajar en la consecución de los objetivos, estar coordinados para la ejecución de planes y brindar apoyo para quien lo requiera.

De la vía jerárquica

Este principio es fundamental para evitar, en lo posible, los conflictos. Respetar los niveles jerárquicos en la transmisión de órdenes mantiene a la organización en armonía.

Resolución del conflicto

Los conflictos deben **resolverse** cuando aparecen; de lo contrario, pueden llegar a ser incontrolables y desequilibrar a toda la organización.

Aprovechamiento del conflicto

El conflicto abre la posibilidad de analizar **alternativas** y **estrategias** que permiten mejorar situaciones ya existentes.

Elementos

El proceso de organización está constituido por las siguientes etapas (elementos); implica la ejecución de ciertas actividades o componentes administrativos, por medio de los cuales se lleva a cabo la acción de dirigir:

A. Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional
B. Motivación
C. Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados
D. Comunicación
E. Supervisión
F. Alcanzar las metas de la organización

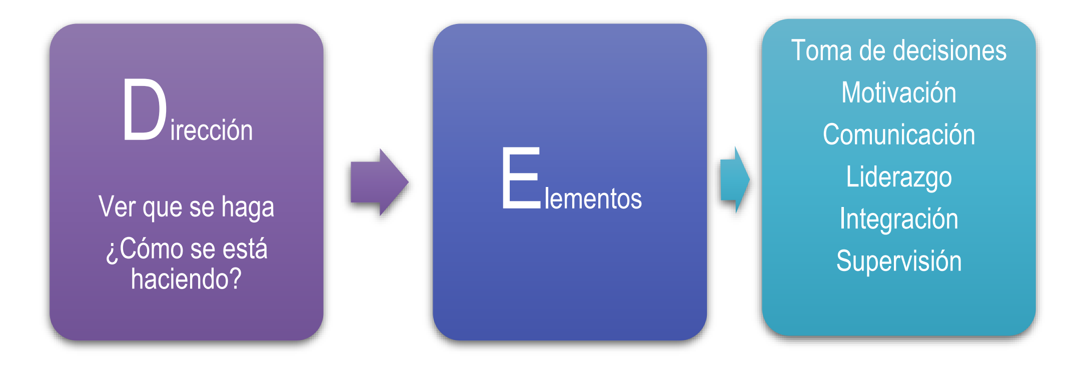


Figura 3.40. Elementos de la dirección

Toma de decisiones

La toma de decisiones está inmersa en todas las etapas del proceso administrativo. Es considerada la tarea central de la administración, ya que se trata de la responsabilidad más importante para un administrador, gerente o director. Se puede definir de la siguiente manera:

Es la elección de la mejor alternativa entre dos o más, para resolver un problema concreto.

Cuando en una organización las cosas se salen de control, se dice que se está ante un problema que debe analizarse: es el primer paso de la toma de decisiones.

En toda empresa hay dos tipos de decisiones:

A. *Programadas*. Los datos son adecuados y repetitivos, hay certeza y las condiciones frecuentemente son estáticas.
B. *No programadas.* Los datos son inadecuados, hay incertidumbre, las condiciones son dinámicas y se utilizan técnicas de planteamiento y control.

Siempre que se tome una decisión, se deben tener en cuenta los factores tiempo, costos, cualitativo y cuantitativo, y objetividad de la decisión.

Etapas y proceso

El proceso general de la toma de decisiones se ilustra en la siguiente figura:

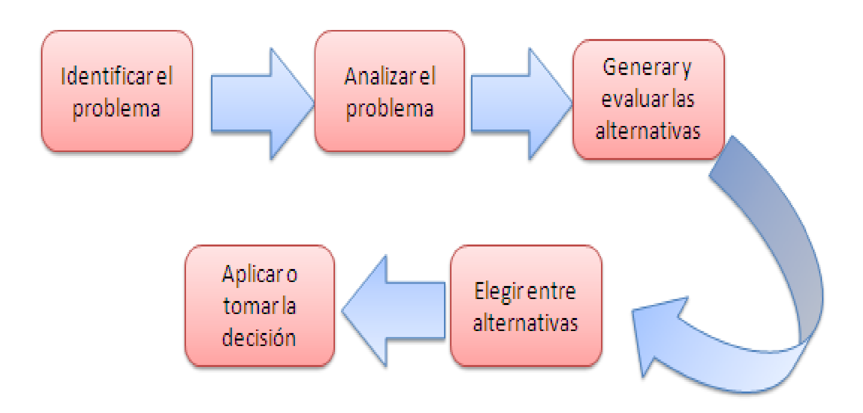


Figura 3.41. Proceso general de la toma de decisiones

A. **Definir el problema.** Establecer claramente la problemática.
B. **Analizar el problema**. Desglosar sus componentes para buscar alternativas.
C. **Búsqueda de alternativas**. Se da cuando han sido definidos los objetivos y metas.
D. **Evaluación de alternativas**. Este paso es conocido también como valoración de factores cualitativos y cuantitativos; los primeros se basan en la calidad y los segundos en términos numéricos. En la mayoría de los casos, se utilizan técnicas como el análisis marginal o el de costo-beneficio.
E. **Selección de una alternativa.** En este momento, los administradores o dirigentes se apoyan en tres criterios:

- **Experiencia**. Es un parámetro de acontecimientos pasados que ayudan a analizar errores y aciertos en la toma de decisiones.
- **Experimentación**. Técnica no muy demandada por el alto costo que representa.
- **Investigación y análisis.** Este método no es tan costoso y da excelentes resultados, gracias a la utilización de simuladores mediante programas de cómputo.

Por su parte, los matemáticos han propuesto una serie de pasos para solucionar un problema:

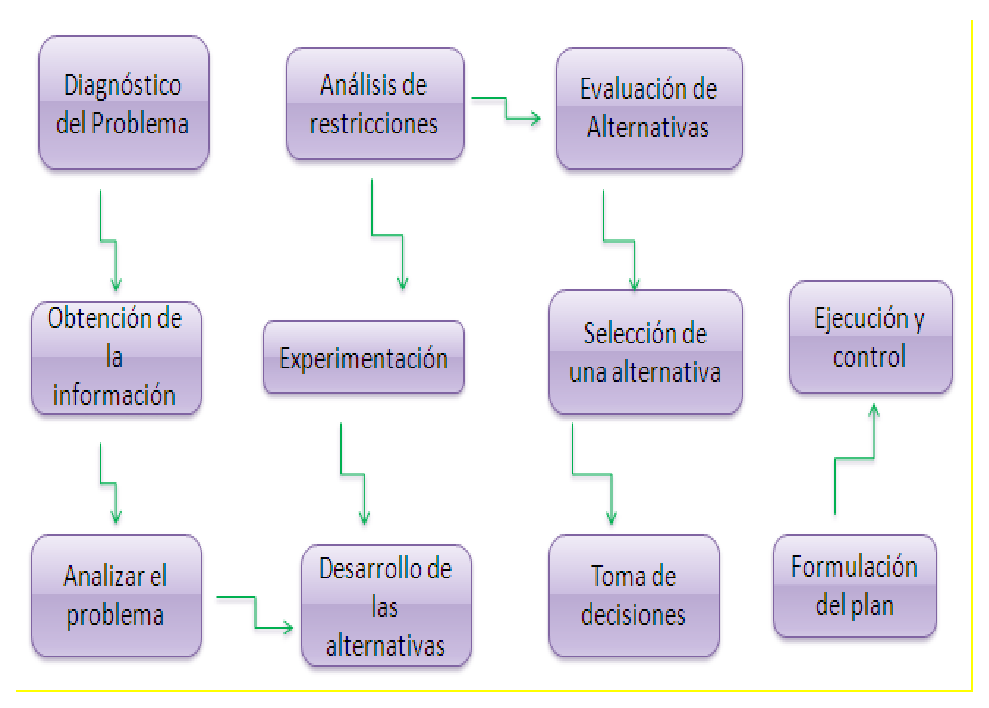


Figura 3.42. Pasos para solucionar un problema

A. **Diagnóstico del problema.** Consiste en analizar la situación para determinar la causa de la desviación entre lo planeado y lo realizado.
B. **Recolección de información sobre el problema.** Para realizar un diagnóstico, es necesario contar con información que nos dé elementos para resolver un problema. Sin ella, difícilmente se podrá llevar a cabo un buen diagnóstico.
C. **Análisis del problema**. Estudio minucioso de todos los componentes para buscar alternativas de solución.
D. **Generar alternativas.** A través de diferentes técnicas, se desarrollan alternativas de solución, tantas como sea posible.
E. **Prueba y ajuste (experimentación).** Los encargados de tomar las decisiones deben llevar a cabo pruebas a través de diferentes técnicas que permitan monitorear situaciones, sin poner en riesgo la decisión final.
F. **Análisis de limitaciones.** Los encargados de tomar las decisiones deben hacerlo considerando las restricciones de la empresa; es decir, para tomar una decisión es necesario tomar en cuenta que ésta siempre deberá estar subordinada a los objetivos de la organización, políticas, tiempo, oportunidades, etcétera.
G. **Evaluación de alternativas.** Sin duda, ésta es una de las etapas más importantes para los administradores. Una vez que se buscaron los cursos alternativos (después

de evaluar fortalezas y debilidades), se deben evaluar cada una de las alternativas generadas, determinar sus alcances y limitaciones, a través de una comparación entre éstas y las metas que se trazaron con anterioridad, con el propósito de escoger la mejor, más viable y acorde con la realidad. En la mayoría de los casos, se utilizan técnicas como el análisis marginal, costo-beneficio y árboles de decisiones. Asimismo, la investigación de operaciones y otras técnicas matemáticas suelen ser útiles y tener aplicación considerable en la administración

H. **Selección de una alternativa.** Después del análisis anterior, en esta etapa se selecciona la alternativa más viable y se justifica por qué. Al decidir hay que considerar los factores tiempo, costo y objetividad de la decisión.
I. **Toma de decisiones.** Hecho el análisis correspondiente, hay que determinar la mejor alternativa para resolver el problema. Lo importante es tomar la decisión correcta.
J. **Formulación del plan**. De acuerdo con el problema y la decisión que se eligió, se debe fijar el plan (procedimiento, estrategia o programa).
K. **Aplicación y control.** Consiste en realizar la ejecución del plan y llevar el seguimiento de su comportamiento.

Motivación

En general, consiste en conducir o impulsar la acción. Y en el contexto administrativo, es una labor que realiza un superior para persuadir, animar e impulsar a sus subordinados a realizar determinada acción encaminada al logro de los objetivos, ya que es por medio de ésta que se logra que los empleados ejecuten el trabajo con responsabilidad. La motivación es un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares (Chiavenato, 2014).

> Motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción. Es la tarea más importante y compleja de la dirección, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados. (Münch, 2010, p. 107).

Otros temas asociados a este concepto son la motivación para realizarse a sí mismo y la motivación por el poder (satisfacción de controlar a los demás, es decir, persuadirlos de que hagan las tareas como lo pide la dirección).

Teoría de las necesidades

Abraham Maslow

Presenta su teoría en la escala de necesidades humanas, donde a medida que se satisface un grupo o nivel, el siguiente se vuelve la meta a alcanzar. Los dos **primeros** niveles se consideran **primarios** o de orden inferior; y los tres siguientes, **secundarios** o de orden superior. Éstos (llamados también de naturaleza psicológica) no adquieren relevancia para el individuo hasta satisfacer los primarios.

A. Nivel primario

Son las necesidades básicas de todo ser humano:

- **Fisiológicas.** Alimentos, vestido, refugio, satisfacción sexual, etcétera. Guardan relación estrecha con la supervivencia del hombre.
- **De seguridad (protección contra daños y amenazas).** Una vez cubiertas las necesidades fisiológicas, el ser humano empieza a protegerse y a obtener seguridad en su grupo de trabajo.

B. Nivel secundario

- **Sociales.** Amistad, aceptación, afecto y sensación de pertenencia.
- **Estima**. Reconocimientos, autoestima, autonomía y logros.
- **Autorrealización.** Impulso para lograr objetivos, crecimiento, etcétera.



Figura 3.43. Pirámide de la jerarquía de Abraham Maslow

David McClelland

Este autor investigó a gerentes y ejecutivos exitosos en empresas de primer mundo, y los comparó con los de entidades tercermundistas. A partir de los resultados, formuló su teoría de necesidades, enfocada fundamentalmente a tres aspectos: logro o realización, poder y afiliación (asociación).

Logro o realización	Deseo de alcanzar la meta, impulso de sobresalir y tener logros en relación con un conjunto de normas. Luchar por tener éxito.
Poder	Sentir que las demás personas hacen lo que uno desea.
Afiliación	Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Tabla 3.15. Aspectos de la teoría de necesidades de David McClelland

Estos requerimientos también son “impulsores” para los individuos, ya que se ha demostrado que, si son satisfechos, las empresas se organizan y funcionan mejor.



Figura 3.43. Impulsores de la teoría de David McClelland

McClelland investigó ampliamente la necesidad de logro o realización. Argumentó que las personas con éxito desarrollan una fuerza que los impulsa a sobresalir, a realizar bien las tareas y a llegar a ser los mejores en lo que emprenden. No los mueve la recompensa, sino la satisfacción por alcanzar lo propuesto. Además, a los ejecutivos eficientes les gustan las condiciones laborales en las cuales puedan asumir grandes responsabilidades, correr riesgos y fijarse metas, necesitan muchos logros; a diferencia de los ineficientes, quienes tienden a fortalecer su requerimiento de afiliación (por eso prefieren socializar que realizar bien sus tareas).

Frederick Herzberg

Propone la teoría de los dos factores de la motivación, cuyo objetivo es encontrar los elementos que favorecen e incrementan la motivación para el mejor desempeño de las personas en la empresa.

De acuerdo con este autor, en el comportamiento de las personas intervienen dos factores:

A. ***Higiénicos (extrínsecos).*** Cuando éstos no son buenos, provocan insatisfacción; sin embargo, si están presentes de manera favorable, tampoco producen satisfacción.
B. ***Motivacionales (intrínsecos)***. Están ligados directamente con el individuo, sus funciones, tareas y cargos. Cuando son óptimos, ocasionan satisfacción plena en el individuo. A diferencia de los higiénicos, si no están presentes causan insatisfacción.

Si se desea mantener y motivar a la gente en su puesto, según Herzberg, hay que poner énfasis en los logros, reconocimiento, trabajo, responsabilidad y crecimiento. Éstos son los factores que verdaderamente motivan y satisfacen.

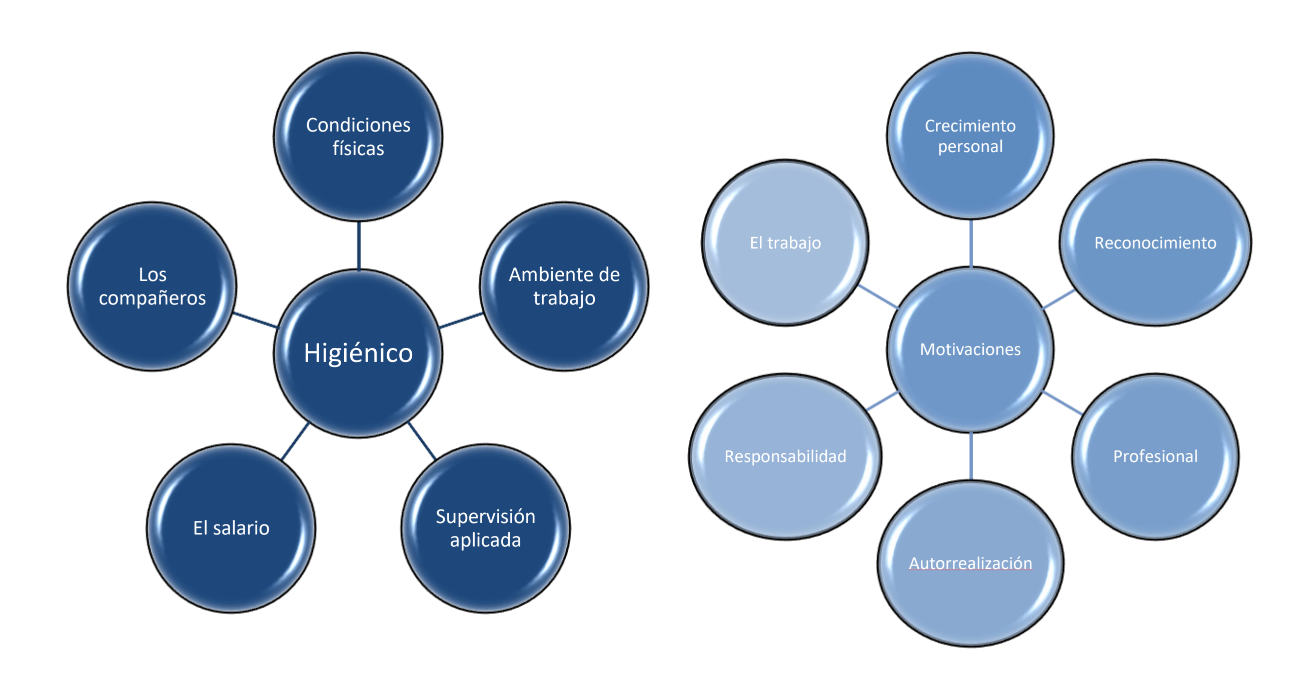


Figura 3.44. Teoría de los dos factores de la motivación de Herzberg

Víctor H. Vroom

Este autor plantea la teoría de las expectativas de la modificación de la conducta, que enfatiza el reconocimiento de ciertas necesidades y motivaciones de carácter personal e individual. Para que una persona desempeñe bien sus actividades, debe conocer el valor de éstas, y qué aporta ella misma a su trabajo para llegar a la meta planteada.

En este orden, Vroom propone la siguiente fórmula:





Figura 3.45. Teoría de la expectativa de Víctor H. Vroom

- **Fuerza** es el grado de motivación de la persona.
- **Valencia** es la preferencia que da la persona al resultado.

Expectativa es el grado de probabilidad de la acción en su participación para alcanzar la meta.

Comunicación

La comunicación es el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. Es un proceso mediante el cual se transmite e intercambia información verbal, escrita, gráfica o conductual con un grupo. Abarca desde una simple conversación hasta sistemas de información más complejos. Su importancia radica en la vinculación que se establece entre la organización y las personas.

La comunicación se clasifica de la manera siguiente:

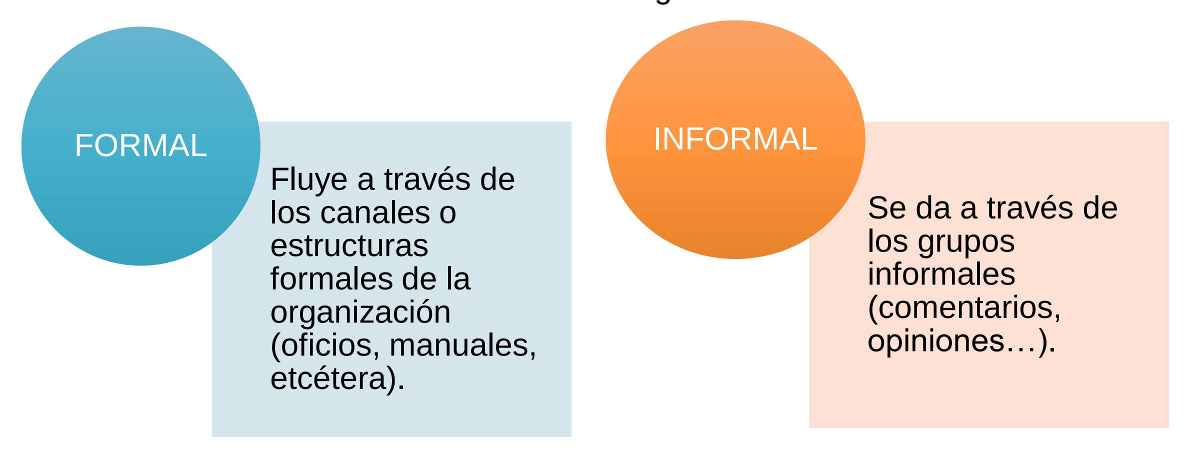


Figura 3.46. Clasificación de la comunicación

A su vez, estos tipos de comunicación pueden se clasifican así:

A. *Verticales*. De arriba hacia abajo (superior-subordinado).
B. *Horizontales.* Entre jefaturas del mismo rango (subjefe-subjefe).
C. *Verbales.* El mensaje se transmite de forma oral.
D. *Escritos.* Mediante un documento escrito (memorando, oficio, etcétera).

Para que pueda establecerse una comunicación adecuada, ésta debe ser clara e integral (equilibrada, moderada y difundida correctamente).

La comunicación puede ser ascendente, descendente, horizontal, formal e informal.

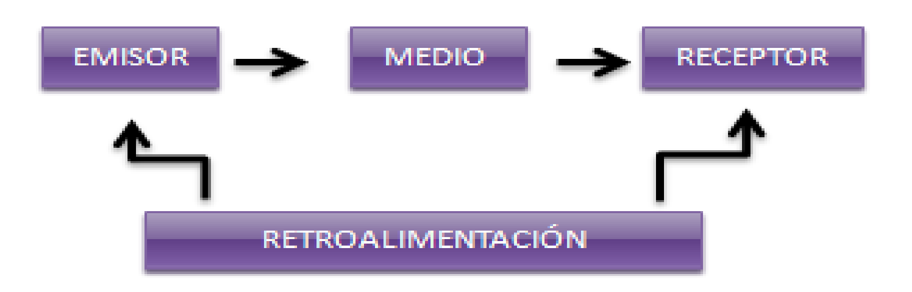


Figura 3.47. Proceso de la comunicación

Elementos de la comunicación

Emisor	*Medio (canal de transmisión)*	*Receptor*	*Retroinformación*
• Es quien envía la información (símbolos, ideas, palabras o gestos) a un receptor.	• Enlaza al emisor y al receptor. Los medios más utilizados son la voz (reuniones, juntas), gestos, teléfono, carta, correo electrónico, fax, etcétera.	• Es quien decodifica la información; es decir, traduce e interpreta el mensaje (la decodificación marca el éxito o el fracaso de la comunicación).	• Mensajes que el receptor envía al emisor para valorar si la información fue recibida y comprendida en la forma esperada. La comunicación debe fluir de forma ascendente y descendente.

Figura 3.48. Los elementos de la comunicación

Barreras de la comunicación



Son **obstáculos** que limitan el entendimiento de los mensajes en el proceso de la comunicación:

A. **Percepciones diferentes**. Cada uno de nosotros percibe y entiende la información de manera diferente, debido a que tenemos distintos conocimientos y experiencias, por ello reaccionamos de manera diversa a la información recibida.
B. **Lenguaje diferente**. Tanto el emisor como el receptor deben manejar el mismo lenguaje; de otra forma, es imposible la comunicación.
C. **Ruido**. Distorsiones que ocasionan que la información no se entienda correctamente (por ejemplo, alteraciones en los aparatos transmisores).
D. **Emociones**. Los sentimientos influyen de tal manera que pueden distorsionar el mensaje original.
E. **Incongruencia entre la comunicación verbal y la corporal**. Regularmente no hay correspondencia entre nuestras palabras y gestos.
F. **Desconfianza de parte del receptor**. En este caso, dependerá del grado jerárquico que emita la información para que sea aceptada.
G. **Relación personal emisor-receptor** (*rapport*).
H. **Limitación transcultural**. Por ejemplo, las empresas transnacionales suelen utilizar idiomas diferentes.

Comunicación organizacional

La comunicación dentro de las organizaciones es un proceso difícil y complejo. Se da en pequeños grupos; puede ser interpersonal, verbal, no verbal, colectiva, o de otra forma que se autorice. Independientemente del método de comunicación, el fin es que todos los empleados reciban la información como se planea en los niveles directivos.

Por otro lado, la comunicación es un medio para identificar objetivos, colaborar en la capacitación de los empleados, influir en los demás, satisfacer intereses personales y contribuir en el logro de los propósitos organizacionales.

Clasificación

Se enuncian a continuación las formas comunes de comunicación empresarial.

A. *Descendente-formal.* Se da desde cualquier nivel jerárquico; siempre hacia abajo.
B. *Ascendente-formal.* Ocurre siempre hacia arriba, desde cualquier puesto de la organización.
C. *Horizontal-formal.* Opera principalmente en el mismo nivel; es departamental.
D. *Informal.* No sigue las líneas formales de una estructura y se establece en grupos que comparten los mismos intereses personales.

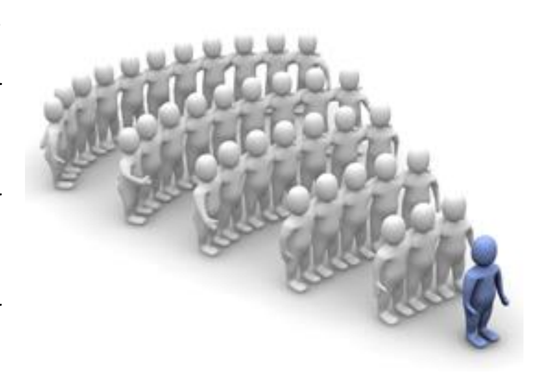


La comunicación en la supervisión

Si los jefes emplean instrumentos de medición objetivos para realizar las evaluaciones y aplicar las correcciones necesarias, no están garantizando la conformidad de sus empleados. Lo más conveniente es establecer un sistema de comunicación entre jefes y subordinados para crear una atmósfera de interés bilateral. Asimismo, en todas las etapas del proceso administrativo debe existir un buen sistema de comunicación que permita que todos se sientan parte de la organización.

Liderazgo

Es una función necesaria para toda sociedad. Juega un papel de gran importancia para la dirección, pues lo que se espera de un líder es que otros lo sigan, que persuada a los demás para que adopten objetivos definidos. ¿Qué los hace destacar? ¿Qué explica esa química que los identifica con las personas y los pueblos? ¿En qué consiste el liderazgo?



Liderazgo es el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen de forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas de un grupo. Está relacionado con la personalidad y capacidad que posee un individuo para guiar y controlar a otros a partir de una adecuada comunicación. Es imprescindible en todas las funciones administrativas para entender mejor las relaciones interpersonales del grupo.

El liderazgo debe estudiarse desde dos enfoques:

A. **Como cualidad personal**. Por sus características, el individuo es considerado líder.
B. **Como función**. Es una actividad administrativa que le designa a un empleado la máxima autoridad de una organización.

Características esenciales del liderazgo

A. Es un **fenómeno** que se da en los grupos.
B. Ayuda a entender el **comportamiento** de los individuos.
C. Facilita la **comunicación** dentro del grupo.
D. Contribuye a la **reducción** de la incertidumbre de los grupos.
E. Es un proceso que facilita la consecución de objetivos.

Teorías

Teoría de rasgos

Está basada en aspectos y características de la personalidad de los individuos. Afirma que determinados individuos poseen una combinación de elementos que los identifican y orientan a ser líderes potenciales.



De acuerdo con lo anterior, un líder se debe poseer las características siguientes:

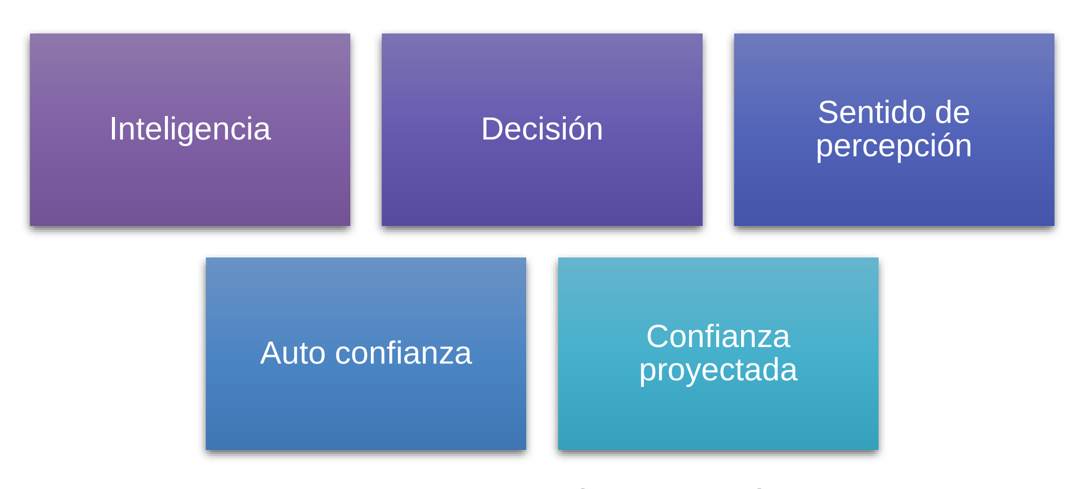


Figura 3.49. Características de un líder

Por su parte, autores como Chiavenato (2014) identifican estos rasgos:

A. **Físicos**. Peso, apariencia y energía.
B. **Intelectuales**. Agresividad, entusiasmo, autoconfianza y adaptabilidad.
C. **Sociales**. Habilidades administrativas e interpersonales, y cooperación.
D. **Relacionados con la tarea**. Persistencia, iniciativa e impulso de realización.

Modelo de Blake y Mouton

Este modelo, conocido también como la rejilla administrativa, consta de dos dimensiones:

A. Preocupación por las personas
B. Preocupación por la producción

Sus autores afirman que del estilo de liderazgo dependerá el grado de eficiencia y productividad de la organización. Con base en este criterio, determinaron 81 estilos de liderazgo, pero cinco son los básicos:

1. Administración empobrecida	No se pone atención ni a las personas ni a la producción; es decir, el personal no se hace partícipe ni responsable por sus funciones o tareas. (1,1)
2. Administración en equipo	Es un estilo que da igual importancia a las personas que a la producción; equilibra las necesidades de producción de la empresa y las de los individuos. (9,9)
3. Administración del club campestre	Se preocupa exclusivamente por las personas; la producción no está en sus necesidades. Fomenta un ambiente de tranquilidad y amabilidad para los individuos. (1,9)
4. Administración autocrática de tarea	Solo hay preocupación por sacar la producción; las personas no cuentan como tales: son operadores que producen. (9,1)
5. Administración media	Este modelo representa el equilibrio entre la producción y las personas, quienes se sienten valoradas y moralmente estables, lo que permite que trabajen a gusto y en armonía, consiguiendo niveles de producción favorables para la empresa. (5,5)

Tabla 3.16. Estilos de liderazgo de acuerdo a Blake y Mouton

Los paréntesis al final de cada descripción remiten a la siguiente gráfica:



Figura 3.50. *Grid* gerencial: Modelo de Blake y Mouton

La matriz tiene dos dimensiones: preocupación por la gente y preocupación por la producción. La primera está encaminada a explicar y transmitir la forma como la empresa considera a la gente como factor primordial a la producción; la segunda se refiere a los procedimientos y procesos, calidad de los servicios, *staff*, eficiencia en el trabajo y volumen de producción.

Asimismo, esta matriz se puede interpretar de forma amplia: incluye elementos como el nivel de compromiso personal hacia el logro de las metas y el mantenimiento de la autoestima de los trabajadores; y fundamenta la responsabilidad en la confianza, las buenas relaciones de trabajo y la obtención de relaciones interpersonales satisfactorias, más que en la obediencia.

Modelo de contingencia de liderazgo

Fred E. Fiedler, autor de este modelo, sostiene que los individuos se convierten en líderes no solo por su personalidad, sino también por factores de carácter situacional y su interacción con otros líderes y miembros del grupo. Elaboró la escala del compañero menos apreciado o preferido (CMA) para identificar los estilos del liderazgo, y encontró lo siguiente:

A. Las personas con **CMA bajo** (describen al compañero de trabajo menos apreciado en términos negativos) se preocupan primordialmente por el éxito de su tarea.
B. Las personas con **CMA alto** (describen a su compañero de trabajo menos apreciado en términos relativamente positivos) suelen centrarse en las relaciones; es decir, se ocupan especialmente en conseguir y mantener relaciones interpersonales satisfactorias.

Según este modelo, el eje horizontal está dividido en las ocho situaciones de control; cada una de las cuales representa una combinación única de relaciones líder-miembro, estructura de tarea y poder de posición. El eje vertical indica el nivel de eficacia del líder. Y en el cuadrante enmarcado entre ambos ejes aparecen las líneas que señalan las situaciones en las que se predice que los líderes tanto de baja CMA (línea de puntos) como de alta CMA (línea de trazo sólido) serán eficientes.

Cuando hay un alto grado de control, se cree que los líderes concentrados en la tarea (baja CMA) serán más eficaces que los que ponen atención en las relaciones (alta CMA). En condiciones de control moderado, se predice un mayor desempeño de los líderes enfocados a las relaciones interpersonales. Se piensa también que los líderes de baja CMA serán más eficaces en condiciones de bajo nivel de control.

Modelo situacional

Este modelo, al igual que el de camino-meta, afirma que los líderes modifican su conducta de acuerdo con la situación. Hersey y Blanchard, creadores de esta propuesta, basan su teoría en la madurez de conducta que demuestran los individuos o grupos al asumir su responsabilidad.

Este modelo puede ser comparado con la rejilla administrativa en cuanto al modo de establecer los tipos de liderazgo, como lo presentamos a continuación.

ESTILOS DE LIDERAZGO	TIPOS DE SUBORDINADOS EN TÉRMINOS DE MADUREZ
Ordenar	**No tienen disposición ni son capaces**. Es un estilo que muestra bajos niveles de madurez en los subordinados: la autoridad debe darles órdenes e instrucciones precisas. En este caso, los empleados casi no fomentan las relaciones intergrupales y el compañerismo; la atención se acentúa en las tareas a realizar.
Venta	**No pueden, pero quieren**. En este enfoque se incluyen los empleados que no pueden, mas quieren tomar conciencia de su responsabilidad de hacer algo: requieren sentir apoyo de los demás.
Participación	**Pueden, pero no quieren**. Es para los empleados que muestran poco interés tanto en la tarea como en las relaciones: pueden, pero no quieren. Necesitan sentir empatía por parte de los jefes.
Delegación	**Pueden y quieren**. Se aplica en conductas poco orientadas a las relaciones y a la tarea; es decir, en personas que pueden y quieren asumir su responsabilidad. No requieren mucha dirección ni apoyo, pues muestran autocompromiso.

Tabla 3.17. Modelo situacional de liderazgo

Camino meta

Propuesta en la década de 1970 por Evans y House, sostiene que los líderes serán eficaces siempre y cuando brinden apoyo a los subordinados, de tal manera que les sea claro el proceso que deben realizar (esto constituye una fuente importante de motivación).

Evans y House identifican los siguientes tipos de líderes:

A. **Directivo**. Orienta a los empleados sobre qué deben hacer y cómo, programando el trabajo y manteniendo los estándares de rendimiento.
B. **De apoyo**. Se preocupa por el bienestar y necesidades de los empleados, mostrándose amigable, asequible a todos y tratándolos como iguales.
C. **Participativo.** Consulta con los empleados y, al decidir, toma en consideración sus ideas.
D. **Centrado en el logro**. Motiva a los empleados a lograr el máximo rendimiento, estableciendo objetivos estimulantes, realzando la excelencia y demostrando confianza en sus capacidades.

Principios asociados al liderazgo

Autoridad

Es la facultad formal que se le confiere a una persona para dictar órdenes y que éstas sean cumplidas por sus subordinados, con el fin de lograr los objetivos de la organización. Como elementos de la autoridad, encontramos al mando y la delegación. (Véase el tema de organización).

Hay diferentes tipos de autoridad en una organización:

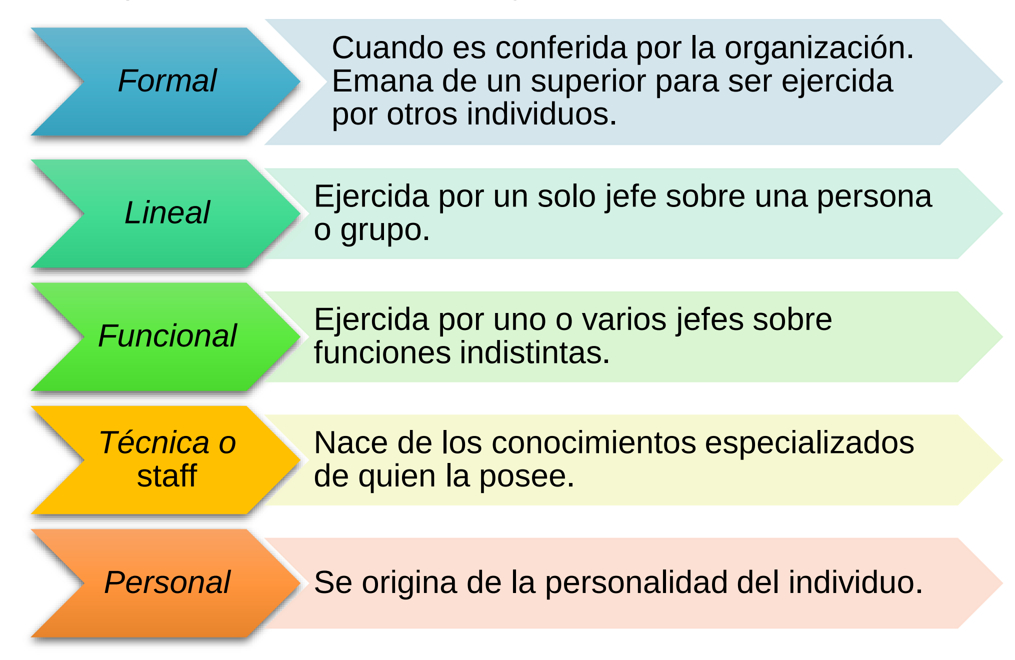


Figura 3.51. Tipos de autoridad

Mando

Es el ejercicio de la autoridad. Consiste en poner en acción las políticas de la entidad.

Elementos del mando

A. Órdenes. A través de éstas, un superior trasmite una indicación a un subordinado para que realice alguna actividad.
B. Instrucciones. Normas o procedimientos que habrán de observarse en situaciones de carácter repetitivo.

Delegación de autoridad

Es la concesión de autoridad y responsabilidad por parte de un superior a un subordinado (véase el tema de organización).

Integración

Es la manera como una organización, a través de los responsables, selecciona y se allega del personal idóneo para poner en marcha los planes establecidos que se trazaron en la planeación.

Para la etapa de integración, se vale de las siguientes etapas:

Reclutamiento. Allegarse de los candidatos idóneos (que cumplan el perfil) para ocupar determinado puesto, a través de las fuentes primarias y secundarias.

Selección. Con base en el perfil requerido (conocimientos y requisitos que exige el puesto), se escoge al candidato idóneo.

Introducción o inducción. Orientar de forma general al empleado sobre las actividades que se realizan en la organización, a fin de que se pueda integrar a sus labores de manera rápida y adecuada.

Capacitación y desarrollo. Establecer programas que permitan el aumento de conocimientos y habilidades por parte de los empleados, a fin de realizar mejor su tarea.

Figura 3. 52. Etapas de la integración

Supervisión

Consiste en vigilar y guiar a los subordinados hacia la realización de las tareas de forma eficiente, mediante la autoridad y el esfuerzo de ambas partes para el buen cumplimiento de las actividades.

Herramientas y técnicas de la dirección

Redes

Son parte integrante de la teoría de los grafos. El CPM y el PERT son gráficos de flechas, cuya finalidad es identificar los caminos posibles para el logro del objetivo, considerando el tiempo y costo proyectados.

Líneas de espera (teoría de colas)

Buscan la reducción de tiempos en relación con amontonamientos, aglomeraciones y esperas. Deben tener los siguientes elementos:

- Tiempo de espera de los clientes
- Número de clientes en la fila
- Razón entre el tiempo de espera y el tiempo de prestación del servicio

Teoría de juegos

Comprende una formulación matemática para el manejo de los conflictos en una organización. No todos los conflictos pueden ser abordados con esta teoría, a no ser que se cumplan las siguientes características:

- Se conoce el número de personas involucradas.
- Se advierten plenamente las alternativas a seguir.
- Las partes involucradas están conscientes del carácter competitivo de esta dinámica.

Árboles de decisión

Gráficos que muestran las soluciones alternas para resolver un problema.

De acuerdo con Münch (2010), también existen:

Técnicas cualitativas

- Tormenta de ideas
- Delphi
- Circulos de calidad
- Equipos de trabajo

Técnicas cuantitativas

- Herramientas de calidad
- Cadena de fines y medios
- Análisis marginal
- Análisis costo-efectividad
- Punto de equilibrio
- Análisis de correlación
- Mínimos cuadrados
- Programación lineal

Figura 3.52. Otras herramientas y técnicas de la dirección

3.5 Control: concepto, importancia, principios y elementos

Llegamos al control como última etapa del proceso administrativo, pero recuerda que solo para fines didácticos, pues ya analizamos que las etapas pueden darse de manera simultánea.

Como función del proceso administrativo, el control consiste en supervisar todos los niveles mediante un mecanismo para evaluar el trabajo realizado en la planeación, organización y dirección. Debe aplicarse sobre todas las actividades y personas encargadas de ejecutar planes, y puede establecerse en diferentes etapas del trabajo.

Como herramienta para medir y corregir el desempeño de las funciones de una organización, el control tiene como propósito ayudar a los administradores al mejor logro de los objetivos y planes a través de:

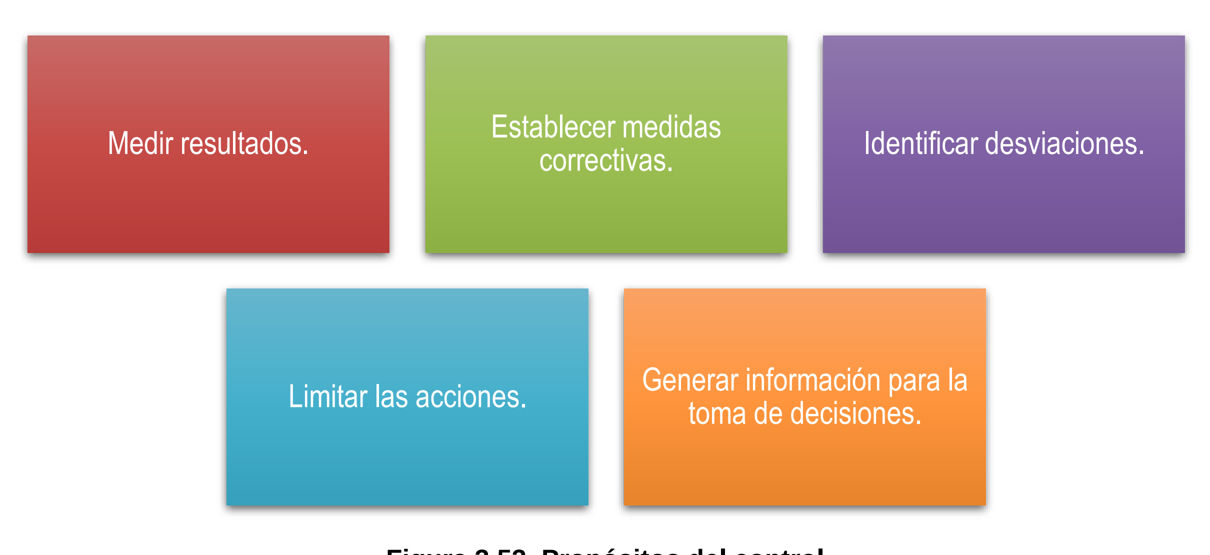


Figura 3.53. Propósitos del control

Asimismo, el control tiene como objetivo detectar errores y desviaciones a tiempo, para corregir las fallas en el momento justo aplicando los mecanismos adecuados. Y para que sea efectivo, debe cumplir con las siguientes características:

Ser oportuno	• Si lo ideal es detectar las desviaciones antes de que ocurran, la función del control es informar de inmediato cualquier situación.
Ser accesible	• Las medidas que se establezcan deben ser de fácil entendimiento.
Ubicarse	• Los controles no se pueden establecer en toda la empresa, por lo que se deben ubicar estratégicamente en las áreas.
Reflejar a la organización	• Los controles que se implementen deben estar acordes con el tamaño y necesidades de la organización.

Figura 3.54. Objetivos del control

Por otro lado, las medidas de control nos permiten verificar que el desarrollo de lo planeado se ha cumplido. Estas medidas pueden establecerse en diferentes etapas del trabajo:



Figura 3.55. Etapas del control

Concepto

El control se define como:

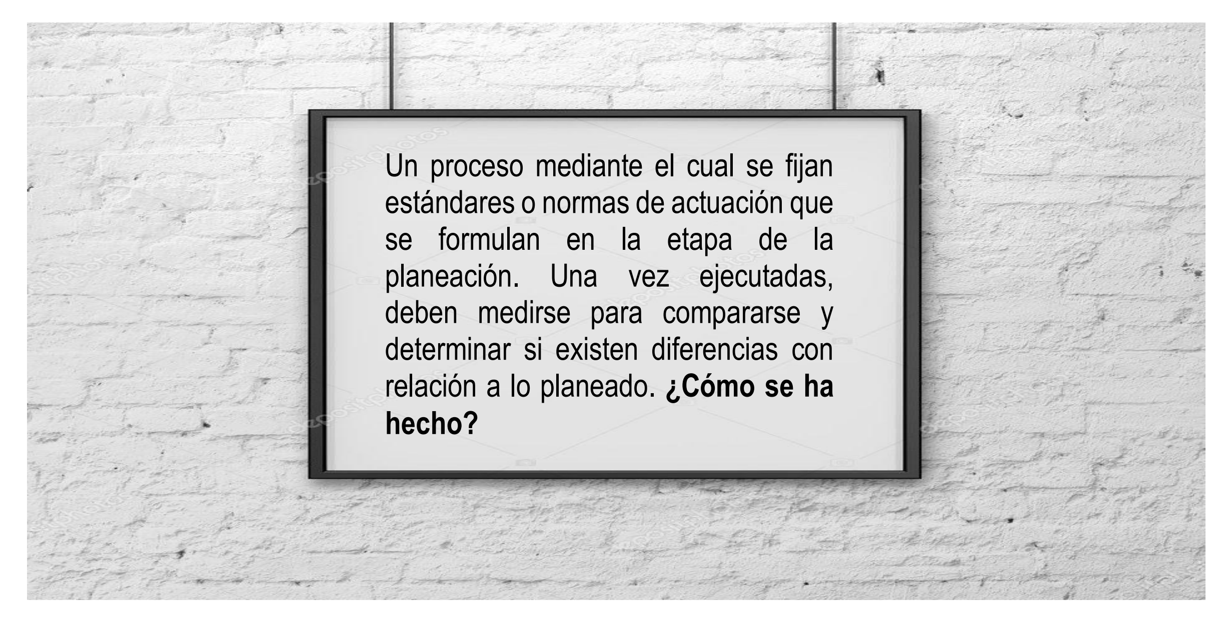


Figura 3.56. Concepto del control

Si existen diferencias, en este caso, se tomarán medidas correctivas para iniciar nuevamente el proceso. Por tanto, el control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de la función o área en que se aplique, así que también puede ser entendido como una función de la administración (proceso administrativo), junto con la planeación,

organización y dirección, y lo que la precede. Asimismo, se le ha identificado como un medio de regulación utilizado sobre tareas que un controlador aplica para acompañar y avalar su desempeño, y orientar las decisiones. También hay casos en que la palabra control alude a diseñar sistemas automatizados que mantengan un grado constante de flujo o de funcionamiento del sistema total.

El control también sirve para enfrentar cambios. Los mercados cambian; la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas; se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales, etcétera. Entonces, la función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas u oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos o servicios de sus organizaciones.

El control es de gran importancia porque hasta el mejor de los planes se puede desviar; hay que verificar y corregir las fallas detectadas en el proceso para eliminar errores.

En consecuencia, las características que debe tener un sistema de control eficiente, los diferentes tipos de control, los sistemas de control y las principales herramientas de control (modelos matemáticos; estadísticas; sistemas de información como reportes, expedientes, etcétera; gráficas, estándares…) son los principales tópicos de este tema; el administrador debe aplicarlas en las diferentes áreas funcionales.

Importancia

El control es parte importante de la administración, ya que nos permite determinar si tenemos la estructura organizacional, personal y dirección adecuados, y podemos **verificar** la situación real de la empresa y determinar si se está haciendo lo correcto. Es decir, controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Esto a partir de las metas y planes, con el fin de mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas (Koontz y Weihrich, 2014).

Además, el control es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el propósito de detectar y prever situaciones para establecer las medidas correctivas necesarias. De esta forma, el control también es importante porque sirve para comprobar la efectividad de la gestión, promueve el aseguramiento de la calidad, se detectan y analizan las causas que originaron las desviaciones. (Münch, 2010, p. 125).

Otras razones por las que es importante el control:

- Se aplica a todo.
- Refleja y proporciona información sobre la forma como se están llevando a cabo los planes.
- Reduce tiempo y costos.
- Aumenta la productividad de todos los recursos.
- Compara los resultados de la actividad.
- Suministra información.
- Proporciona políticas y reglas.
- Suministra a los responsables.

Principios

De acuerdo con Münch (2010, p. 130), los principios del control son los siguientes.

Equilibrio	El ejercicio de la autoridad debe ser proporcional al grado de control aplicado. Es decir, al delegar la autoridad, debemos contar con las herramientas necesarias para verificar su buen funcionamiento.
De los objetivos	Los objetivos son el eje de toda organización; sin ellos el control no existiría. No hay forma de controlar algo que no se ha determinado mediante el establecimiento de objetivos: el control está en función de éstos.
De la oportunidad	El control debe aplicarse antes que ocurran errores, con la finalidad de aplicar medidas correctivas oportunamente.
De las desviaciones	Todas las variaciones que se presenten deben ser analizadas y estudiadas, de tal modo que se encuentre la situación que las originó, para evitar más errores en el futuro.
Costeabilidad	Para lograr una reducción de costo dentro del control, es necesario identificar actividades y procedimientos específicos; es decir, aquellas actividades que realmente contribuyan al logro de objetivos.
De excepción	Este principio nos indica que el control debe ser aplicado preferentemente sobre las funciones y actividades representativas o estratégicas que colaboren al alcance de los objetivos, con el propósito de reducir tiempos y costos.
De la función controlada	La persona que ejerce el control de una actividad no debe ser juez y parte; es decir, no debe tener relación directa ni estar involucrada con las tareas que revisa.

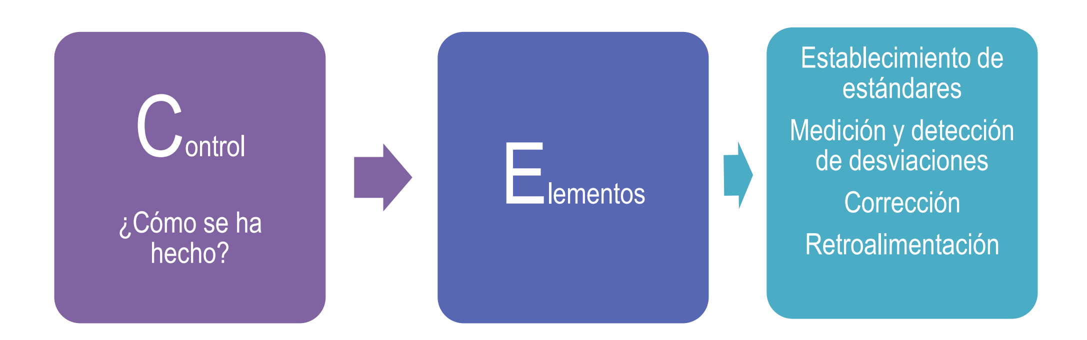
Tabla 3.18. Principios del control según Lourdes Münch Galindo

Por su parte, Koontz y Weihrich (2014) los clasifica de la siguiente manera.

Según la estructura	
Principio de reflejo de planes	Mientras más claros sean los planes, se contará con mejores diseños de control que responderán adecuadamente a las necesidades de los administradores.
Principio de adecuación organizacional	En la medida que una estructura organizacional sea más completa e integrada, y el diseño de control sea mejor –a fin de reflejar el punto de la estructura organizacional en el que recae la responsabilidad sobre las acciones–, se facilitarán los controles y la corrección de desviaciones respecto de los planes.
Principio de individualización de los controles	Entre más comprensible sea la información que reciben los administradores sobre las técnicas de control, más las utilizarán y se obtendrán mejores resultados.
Según el proceso	
Principio de normas	El control requiere normas objetivas, precisas y adecuadas.
Principio de control de puntos críticos	El control eficaz necesita poner atención especial en los puntos críticos para la evaluación del desempeño, con base en los planes trazados.
Principio de excepción	En la medida que los administradores concentren más sus esfuerzos de control en excepciones administrativas, más eficientes serán los resultados.
Principio de flexibilidad de los controles	Los controles deben ser flexibles, ya que si hay fallas o imprevistos, no perderán su eficacia.
Principio de acción	El control solo se justifica si hay desviaciones respecto de los planes, que serán corregidas mediante la planeación, organización, integración y una dirección adecuada.

Tabla 3.19. Principios del control según Harold Koontz

Elementos (proceso de control)



Considerado como parte final del proceso administrativo, el control ayuda a verificar el cumplimiento de objetivos y resultados. Al aplicarse, deben tomarse en cuenta los siguientes factores:

A. Cuantitativos

- *Cantidad*. Se aplica en actividades donde el volumen es lo principal.
- *Tiempo*. Ayuda en la programación de fechas estimadas para el desarrollo de las actividades.
- *Costo*. Con este factor se conocen los egresos como indicadores de que se realizó una buena administración.

B. Cualitativos

- *Calidad*. Es la combinación de esfuerzos para la realización de una actividad, con el objetivo de cubrirla eficientemente.

El proceso de control se establece de acuerdo con los siguientes pasos:

- **Establecimiento de estándares.** Está en función de los objetivos o metas que se trazaron desde la planeación; si están perfectamente claros, es decir, tienen exactitud, utilidad y fecha específica o límite, habrá un buen control.
- **Medición de resultados.** Comparar los resultados obtenidos con los estándares o normas establecidos: si hay correspondencia, todo está bajo control.
- **Corrección.** Si al medir los resultados éstos no cumplen con los estándares establecidos, se deben tomar medidas correctivas que determinen un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización, según sea el caso.

- **Retroalimentación.** Para que el ciclo quede cubierto, es necesaria la retroalimentación, pues a través de ella se realizarán los ajustes para adecuar las actividades al sistema administrativo global.

Según Rodríguez (1998, pp. 551-562), el proceso de control consta de cuatro etapas:

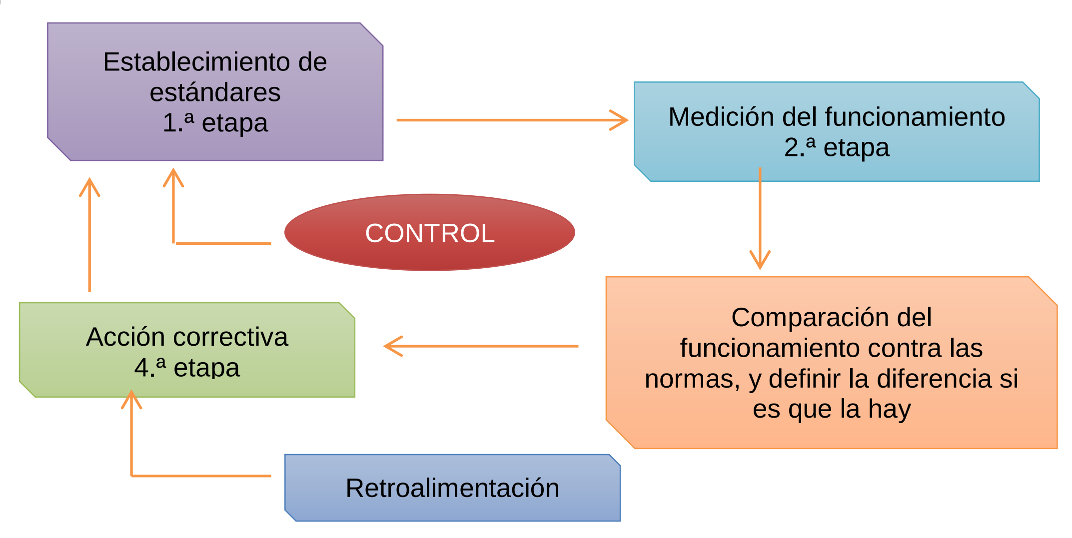


Figura 3.57. Proceso de control de acuerdo con Joaquín Rodríguez y Valencia

A continuación, se describe cada elemento

Establecimiento de estándares

Estándar es una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón, con base en el cual se efectúa el control; para ello tenemos el establecimiento de normas, base para medir el desempeño real contra el esperado, que reflejan la planeación de toda una empresa. Dentro del control, el concepto de norma es fundamental, por lo que es importante definirlo para una mejor comprensión a lo largo del tema.

Norma es la unidad de medida cuya finalidad es servir de modelo para evaluar los resultados obtenidos. Las normas pueden ser cuantitativas y cualitativas.

Las normas pueden clasificarse así:



Figura 3.58. Clasificación de las normas

Los tipos de estándares pueden ser:

- Estadísticos
- Fijados por apreciación
- Técnicamente elaborados
- Medición

Medición y detección de desviaciones

La medición como etapa del proceso de control permite valorar el desempeño real de los objetivos establecidos mediante la aplicación de unidades de medida previamente definidas para detectar desviaciones (establecimiento de estándares). Pero no todas las actividades pueden ser medidas en términos estadísticos; hay alternativas:

A. **Observación personal.** Es la forma más simple y sencilla de medir, ya que solo nos limitamos a observar si las actividades son realizadas de acuerdo con los lineamientos.
B. **Informes escritos.** Deben ser claros, oportunos, exactos y no excesivos.
C. **Informes orales.** Generalmente, se utilizan cuando el control va a medir actividades intangibles.
D. **Datos estadísticos.** Permiten tomar muestras de las actividades a evaluar (lo que reduce tiempo y costo para la empresa), a sabiendas que ni los datos estadísticos son perfectos y exactos. De esta manera, se logra una mejor objetividad en la medición.

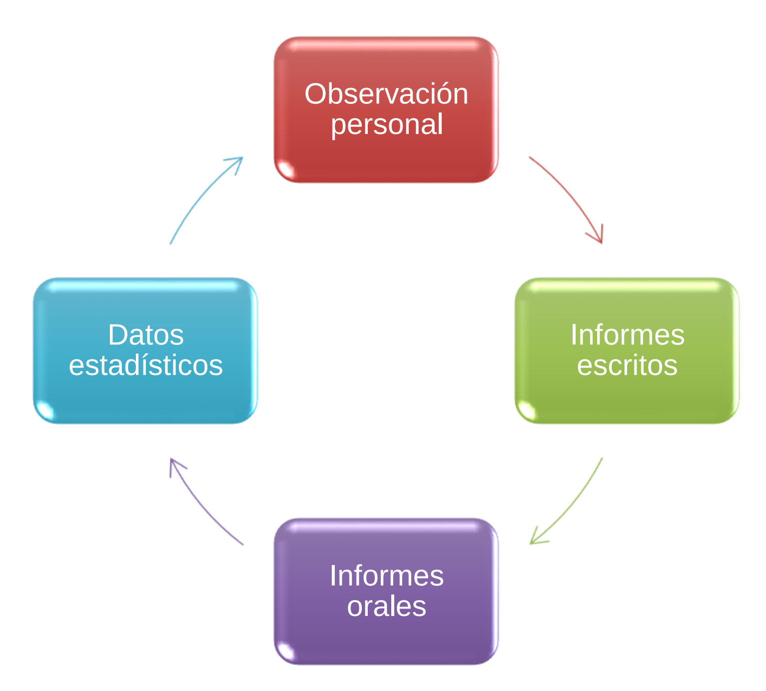


Figura 3.59. Alternativas de medición

Para medir, hay que comparar, y la comparación se efectúa con la norma o base que se estableció y el funcionamiento aplicado. Luego se debe distinguir un criterio para valorar qué tan relevantes son las diferencias encontradas y tomar las acciones necesarias. Este proceso debe llevarse a cabo lo más cerca posible a la zona de trabajo.

Mediante esta inspección, logramos saber en dónde y qué hay que corregir, contribuyendo a que las pérdidas sean menores. Cuando se comparan los resultados con la norma establecida y no tienen diferencia alguna, o ésta es mínima, no se requieren de inmediato las acciones de control.

En caso contrario, es necesario aplicar una acción controladora y hacer una valoración de los resultados que se están obteniendo, para tomar decisiones en la aplicación de medidas de control.

Corrección

En esta fase, el responsable valora si la desviación es considerable y sale de los parámetros establecidos. De ser así, hay que tomar medidas correctivas para llegar a lo estimado y esperado; ésta es la fase del proceso de control, en donde se observarán los alcances obtenidos (analizar a qué se debe la desviación) para determinar qué tipo de acción se aplicará:

A. **Acción remediadora.** Implica encontrar la causa de la variación para eliminarla de la mejor forma, y evitar cambios de procesos, métodos y procedimientos.

B. **Acción correctiva.** Deben aplicarla quienes tienen autoridad sobre los procedimientos.

Al establecer medidas correctivas (sin acción no hay control), se da inicio a la retroalimentación, ya que vinculamos planeación y control.

Retroalimentación

A través de la retroalimentación, se informa de los resultados y medidas correctivas que se establecieron. Es muy importante la calidad de la información, pues de ella dependerá la rapidez y grado en que se retroalimente al sistema.

Finalmente, podemos afirmar que, para establecer un sistema de control, es necesario (Münch, 2010, p. 127):

A. Contar con objetivos y estándares estables.
B. Que el personal clave comprenda y esté de acuerdo con los controles.
C. Que los resultados finales de cada actividad se establezcan en relación con los objetivos (se debe tomar en cuenta que un sistema de control por sí solo no contribuye a la eficiencia).
D. Evaluar la efectividad de los controles:
    - Eliminar los que no sirven.
    - Simplificarlos.
    - Combinarlos para perfeccionarlos.

Ahora bien, en toda organización pueden establecerse controles para el seguimiento de las actividades. La autoridad determinará si desea ejercer el control **durante** la actividad, **antes** de llevarla a cabo o al **finalizarla** (tipos de control).

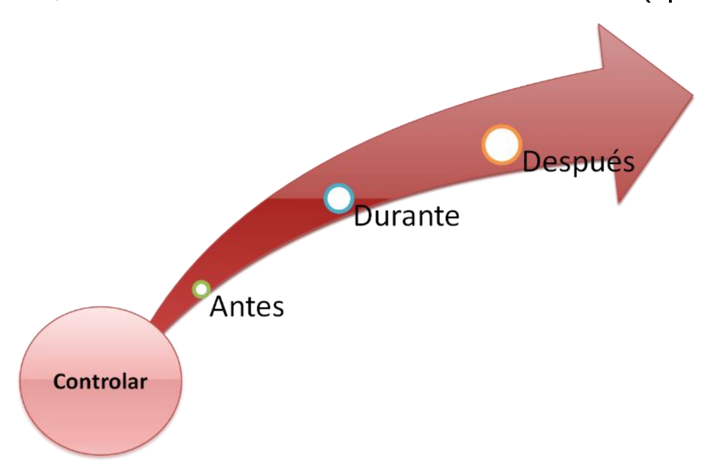


Figura 3.59. Tipos de control

Control previo (antes)

Para que funcione este tipo de control, se requiere que el encargado de aplicarlo tenga información precisa y oportuna, debido a que el objetivo es adelantarse a los hechos (es decir, se lleva a cabo antes de la actividad) y a las correcciones. Su

utilización no es tan frecuente como debiera y a veces no tan aplicable para ciertas situaciones (las de mercado, por ejemplo).

Control concurrente (durante)

Permite corregir problemas antes que aumenten y no puedan ser controlables, o se eleven los costos de corrección, ya que se aplica durante el cumplimiento de la actividad. Este tipo de control es más común que el previo.

Control posterior a la retroalimentación (después)

Este tipo de control es el más acostumbrado en toda organización, pero no es óptimo debido a que las correcciones se llevan a cabo después de los hechos. Su mayor desventaja se presenta cuando el responsable que recibe la información no puede hacer mucho para solucionar el problema. No obstante, el resultado final puede retroalimentar una futura planeación.

Herramientas y técnicas del control

Las herramientas y técnicas de control se pueden clasificar en cuatro tipos:

Métodos cuantitativos

- Métodos matemáticos
- Investigación de operaciones
- Estadística
- Cálculos probabilísticos
- Programación dinámica
- Redes

Sistemas de información

- Reportes
- Archivos (computarizados, mecánicos, expedientes)

Gráficas y diagramas

- Procesos
- Procedimientos
- Graficas de Gantt

Estudio de métodos

- Tiempos y movimientos
- Estándares

Para efectos de este trabajo, solo presentamos los más utilizados en las organizaciones.

Sistemas de información

Medios que proporcionan información a los administradores para conocer el funcionamiento de todas las actividades y cargos de la organización.

Sistema de información administrativa

El sistema de información administrativa (MIS, por sus siglas en inglés), o sistema de información gerencial (SIG), tiene como finalidad apoyar a la gerencia con información necesaria para la correcta toma de decisiones. Desde un punto de vista más técnico, es un sistema de cómputo administrativo que realiza una combinación de datos, herramientas de carácter analítico y modelos para apoyar la correcta toma de decisiones. Su propósito es apoyar a los gerentes con información para que

puedan tomar decisiones, y se traduce en reportes o resúmenes periódicos sobre actividades rutinarias.

Así, se trabaja a partir de situaciones bien estructuradas que permiten anticipar requerimientos de información; es decir, se va alimentando la base de datos con información nueva. La información gerencial se produce con base en documentos históricos tendientes al análisis y sobre proyecciones futuras. También son necesarios algunos indicadores como tasa de cambio, interés bancario, presupuestos, etcétera. Ésta es la clave: establecer indicadores que permitan valorar y, sobre todo, medir cómo va caminando la empresa hacia el logro de los objetivos. Este proceso se ilustra en la siguiente figura.

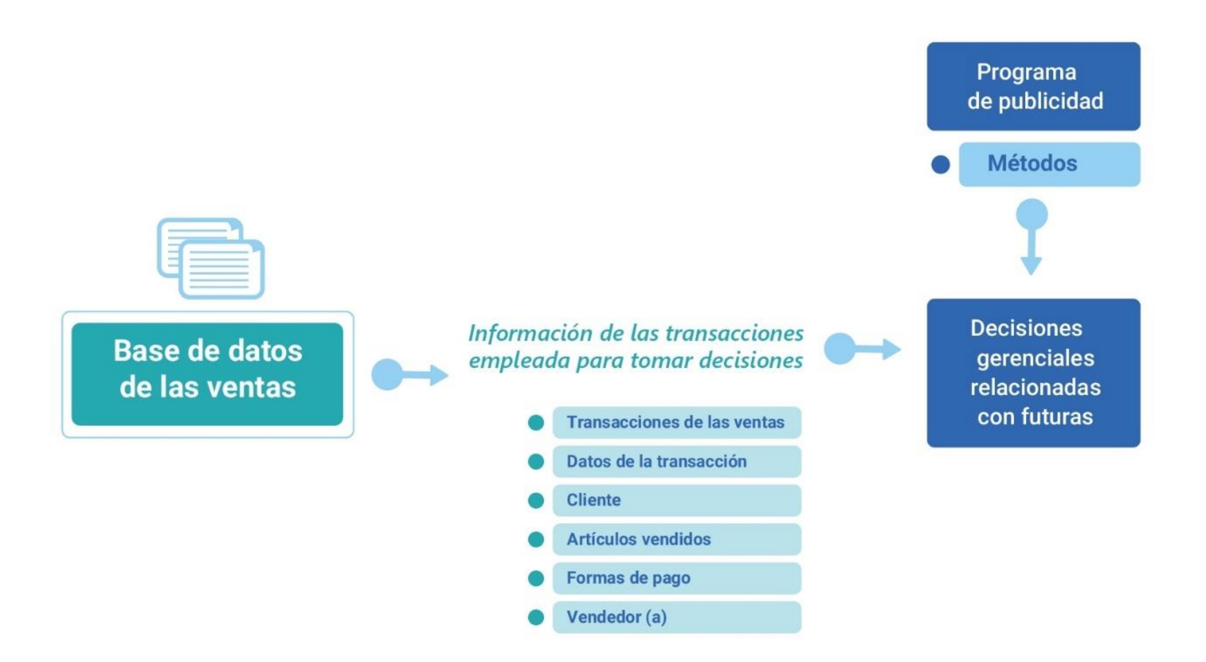


Figura 3.60. Ejemplo de cómo las decisiones de la administración de ventas se basan en los datos de las transacciones de las ventas (Senn, 1992, p. 13)

Para establecer un sistema de información de esta naturaleza, se requiere:

- Analizar las necesidades de la empresa.
- Desarrollar bases de información que faciliten el funcionamiento de la empresa.
- Diseñar estrategias adecuadas para su procesamiento.
- Crear un archivo idóneo para el almacenamiento de la información.[14]

Si se cuenta con un buen sistema de información, todos los departamentos podrán tener diferentes reportes:

- De las tasas de rotación de personal
- Del personal según edad, sexo, ocupación e ingresos
- De los niveles que guardan los inventarios
- De ventas
- De asistencia
- De ingresos y egresos

Para la implementación de un SIG, se debe considerar que tener la información oportuna no es contar con la última factura o transacción; va mucho más allá.

Reportes e informes

Varían de una organización a otra; los más comunes son:

- Reportes de información
- Informes de control (utilizados en forma continua para el control de operaciones diarias)

Formas

Documentos impresos para el registro de actividades relativas a cada departamento. Facilitan la transmisión de información.

[14] Apuntes de Informática Básica. Plan 2005, SUAYED, FCA.

Redes

Son una de las herramientas más importantes en la administración, ya que pueden aplicarse a todo tipo de empresa, sin importar su tamaño ni actividad.

Métodos más comunes utilizados por las redes:

A. *PERT.* Se basa en la utilización de tres tiempos para el desarrollo de una actividad: pesimista, optimista y muy probable.
B. *CPM.* Solo emplea una estimación de tiempo.

Investigación de operaciones

Este modelo refleja variables y restricciones en distintas situaciones, así como en las repercusiones sobre los objetivos y metas. Su objetivo principal es optimizar todos los recursos a través de la utilización del método científico.

Gráficas de Gantt

Se basan en el uso de gráficas de barras para indicar los tiempos estimados y reales, y llevar a cabo una o varias tareas.

RESUMEN DE LA UNIDAD

El proceso administrativo es el conjunto de fases relacionadas entre sí para efectuar la administración. Esta división se hace con fines de estudio, ya que las etapas deben ejecutarse de forma simultánea en mayor o menor grado, y no puede aislarse una de otra. Esta clasificación nos permite analizar y entender la relación del proceso administrativo con las áreas funcionales de la organización, dado que, en gran medida, su productividad y eficiencia dependen de cómo se lleve a cabo. Es decir, para lograr los objetivos planteados, es necesario aplicar correctamente el proceso administrativo en sus etapas esenciales: planeación, organización, dirección y control.

La **planeación** consiste en determinar en el presente las acciones o resultados que se espera realizar y alcanzar en un futuro, a partir de un objetivo fijado de antemano (qué se va a hacer). Aquí se fija un **conjunto de** estrategias (acciones más adecuadas para que una empresa enfrente a la competencia), **programas** (planes donde se establece la secuencia de actividades para alcanzar los objetivos), **procedimientos** (cronología y orden de actividades para llevar a cabo un trabajo que se repite), **metas** (fines alcanzables en un tiempo determinado), **políticas** (guías para orientar la acción) y **objetivos** de una organización (dirección de esfuerzos para alcanzar una meta).

La esencia de la planeación es conducir a la empresa hacia mejoras, mediante el establecimiento de planes bien estructurados y delimitados que aseguren el éxito. Con una buena planeación, se **disminuyen errores, riesgos y problemas** que puedan presentarse en las siguientes etapas.

La organización es **una estructura formalizada de funciones y puestos** creados de antemano, con sus relaciones, jerarquía y niveles de autoridad, de acuerdo con

las actividades y objetivos de la empresa. Es, entonces, la serie de acciones que deben desempeñarse en un puesto determinado, por un individuo que cubre un perfil específico para llevarlas a cabo con profesionalismo. En el caso de las personas, deben realizar tareas comunes, diseñadas lo mejor posible para que su ejecución sea adecuada. Así, cada empleado cumplirá con sus funciones sin perder de vista el objetivo del grupo.



La dirección consiste en **guiar y conducir a los subordinados** al logro de los objetivos. Esta fase tiene como elementos importantes el liderazgo, con sus diferentes modelos; la motivación y sus teorías diversas; la comunicación, vista como proceso, y la toma de decisiones, con su aplicación en las diversas áreas funcionales. Es la **parte humana de la administración**, en tanto considera las características propias de los trabajadores. La organización invierte en la capacitación: para lograr sus fines requiere conservar al personal.

Los elementos más importantes de la dirección son el **liderazgo, motivación, comunicación** y **toma de decisiones**. El primero consiste en propiciar el ambiente adecuado para que los subordinados, a través de su trabajo, puedan satisfacer sus necesidades personales y cumplir los objetivos de la organización. No existe un estilo de liderazgo ideal; se debe ejercer el más conveniente a cada situación.

La motivación es el **"motor interno"** que impulsa a los individuos a realizar determinadas conductas que satisfagan sus necesidades. En este orden, el administrador debe conocer diferentes teorías para motivar a los grupos de trabajo.

En lo que respecta a la comunicación, es importante para el funcionamiento de una entidad. Se puede comparar con el **oxígeno**, sin éste, no es posible funcionar; pero a pesar de su importancia y cotidianidad, en ocasiones es difícil ejercerla adecuadamente. Cuando es eficiente, permite conocer los planes, instrucciones, órdenes, informes, reportes, etcétera, de quienes trabajan en una organización.

Y la toma de decisiones consiste en la **elección** entre dos o más alternativas para resolver problemas en forma racional, a través de un proceso sistemático y continuo.

El control, última etapa del proceso administrativo, consiste en **fijar normas de actuación** formuladas en la etapa de la planeación, las cuales, una vez ejecutadas, deben medirse para compararse y determinar si existen diferencias con lo planeado (de ser así, se tomarán medidas correctivas para iniciar nuevamente el proceso). El control es primordial en la administración, sin éste el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización, y no habrá un mecanismo para corroborar e informar si los hechos corresponden a los objetivos. Cuando no existe, hasta el mejor de los planes se puede desviar, al no haber un parámetro para corregir las fallas detectadas en el proceso.

El control también sirve para **enfrentar cambios**: los mercados se transforman, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público; surgen materiales y tecnologías; se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales, etcétera. Esta función ayuda a los gerentes a responder a las amenazas u oportunidades de tales circunstancias, porque les permite detectar los cambios que están afectando los productos y servicios de sus organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Barajas (2005)	----------	----------
Fernández (1992)	Todo	----------
Franklin (1998)	Todo	----------
Hernández (2002)	Todo	----------
Hernández (2008)	----------	----------
Koontz y (1998)	----------	----------
Münch (2010)	3, 4, 6, 7	39-130
Reyes (2003)	Todo	----------
Rodríguez (1998)	Todo	----------
Terry y Franklin (1993)	2, 9	56-62 y 249-275



UNIDAD 4

PRINCIPALES ÁREAS FUNCIONALES

CED GEC
Centro de Educación a Distancia y Gestión del Conocimiento

Plan 2012 2016 actualizado

OBJETIVO PARTICULAR

El alumno identificará las principales áreas funcionales de la organización y su relación con las funciones administrativas o proceso administrativo para una adecuada gestión organizacional.

TEMARIO DETALLADO

(20 HORAS)

4. Principales áreas funcionales
4.1. Recursos humanos: objetivo y principales subfunciones
4.2. Finanzas: objetivo y principales subfunciones
4.3. Mercadotecnia: objetivo y principales subfunciones
4.4. Operaciones: objetivo y principales subfunciones

SINOPSIS DE LA UNIDAD

Recursos humanos

- **Objetivo.** Reclutar y seleccionar los elementos humanos, desarrollarlos y, en su caso, separarlos de la organización para proveer una estructura administrativa eficiente.
- **Principales subfunciones.** Contratación, capacitación, desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborables, servicios y planeación de recursos humanos.

Finanzas

- **Objetivo.** Se encarga de la planeacion, obtención y distribución de los recursos monetarios para la obtención de un mejor rendimiento (inversión, disponibilidad de efectivo, etcétera).
- **Principales subfunciones**. Tesorería y contraloría.

Mercadotecnia

- **Objetivo.** Enfocada al ciclo de ventas y toda la distribución. Abarca la planeación del producto, investigación de mercados, almacén, publicidad, distribuidores y colocación del producto.
- **Principales subfunciones.** Investigación, planeación, desarrollo del producto, precio, distribución y logística, administración de ventas, comunicación y estrategia.

Operaciones

- **Objetivo.** Formular métodos idóneos para la produccion de bienes y servicios , asi como establecer estándares de calidad , optimizar los costos , reducir los tiempos de producción y entrega para generar una ventaja competitiva.
- **Principales subfunciones.** Ingeniería de la planta, ingeniería industrial, abastecimientos, fabricación y control de calidad.

INTRODUCCIÓN

Para identificar la importancia y la presencia de áreas específicas de trabajo, es necesario recordar algunos puntos ya estudiados en este documento. En la unidad anterior, en el apartado de la etapa de organización, se mencionaron los elementos básicos para poder integrar una estructura formal (organigrama), la cual permitirá comprender las funciones y subfunciones de cualquier empresa.

Además, para entender la existencia de las áreas de trabajo en una empresa, es necesario releer las aportaciones más importantes de la teoría clásica, nombradas por Henri Fayol como *cuerpo de operaciones básicas de la empresa*. Así, Fayol divide las operaciones industriales y comerciales en seis grupos o funciones básicas de la empresa:

Técnicas	Relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
Comerciales	Referidas a la compra, venta e intercambio.
Financieras	Se enfocan a la búsqueda y gerencia de capitales.
De seguridad	Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.
Contables	Se refieren a los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
Administrativas	Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones.

Tabla 4.1. Funciones básicas de la empresa

Si comparamos el tiempo cuando surgió la teoría clásica y el actual, la situación no ha cambiado; las empresas hacen las mismas actividades. La diferencia es que muchas funciones a las que no se les daba importancia, ahora son verdaderos soportes de nuestra sociedad, por ejemplo, la información. Hoy, encontramos áreas de trabajo como las siguientes:

a) Mercadotecnia	
b) Operaciones	
c) Recursos humanos	
c) Finanzas	

Tabla 4.2. Áreas de trabajo en las organizaciones

Ha habido, pues, una gran evolución del conocimiento humano y la aplicación de tecnología cada vez más complicada para solucionar problemas de producción, organización y satisfacción a una sociedad cada vez más demandante; y la necesidad de aprovechar y desarrollar estas unidades de trabajo para una mejor eficiencia de cualquier organización.

En este contexto, la teoría de sistemas ha sido fundamento de gran valía para desarrollar el pensamiento de sinergia productiva; es decir, de integración e interacción de todos los actores dentro de una organización. Es cierto que alguien se dedica a vender, otros a producir, otros más a financiar económicamente a toda la organización, y todos son productivos y eficientes en su área de trabajo, pero

nadie es independiente. Al planear sus actividades, cualquier área de trabajo debe pensar en las necesidades y repercusiones en toda la organización; esto es un enfoque sistémico.

Con esto queremos recalcar que el estudio de las áreas funcionales de una organización tiene un principio: todas son de igual valía, todas se consideran clientes internos, es decir, dependen unas de otras. Luego, es necesario su análisis para crear un diseño organizacional cada vez más práctico, funcional y productivo, y evitar errores tan comunes como duplicidad de funciones, mala comunicación o fugas de responsabilidad, entre otras, que llevan a niveles bajos de producción. Asimismo, mientras se definan las debilidades y fortalezas de cada área, se encontrará el camino idóneo para su desarrollo dentro de la organización, pues de ello depende su trascendencia sustentable ante un mercado tan competitivo y agresivo como el actual.

En esta unidad, se analiza cómo deben organizarse las empresas, de tal manera que puedan utilizar sus recursos racional y eficientemente. Una forma de hacerlo es dividir el trabajo a partir de la departamentalización. Esta técnica se aplica bajo diferentes criterios qué responden a los objetivos de la empresa; en este caso, el criterio a analizar de cada área de trabajo será el funcional, y se ahondará en las subfunciones de cada área.

En cualquier tipo de empresa, comercial, industrial o de servicios, y según los criterios, necesidades y expectativas particulares, pueden existir otras áreas funcionales, o recibir otra denominación. En todo caso, las áreas funcionales coordinan y sincronizan sus propios departamentos.

En esta unidad, se consideran las siguientes áreas:

1. Recursos humanos También llamada área de personal, se encarga de concentrar y seleccionar a todas aquellas personas que poseen habilidades, conocimientos y experiencias necesarios para trabajar en la empresa; promueve la mayor eficiencia en las actividades organizacionales, así como el desarrollo y capacitación del personal. Lograr una buena planta, estable y motivada, es el objetivo principal de esta área. Las subfunciones de esta área son contratación, capacitación, desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborables, servicios y planeación de recursos humanos.	
2. Finanzas Se encarga de la obtención y distribución de los recursos monetarios. Aquí se maneja todo el dinero de la organización y se busca la obtención de un mejor rendimiento (inversión, disponibilidad de efectivo, etcétera). Las subfunciones en esta área son tesorería y contraloría	
3. Mercadotecnia: Enfocada al ciclo de ventas y toda la distribución. Abarca la planeación del producto, investigación de mercados, almacén, publicidad, distribuidores y colocación del producto. Las subfunciones que se realizan en esta área son investigación, planeación, desarrollo del producto, precio, distribución y logística, administración de ventas, comunicación y estrategia.	
4. Operaciones Comprende todo un proceso que abarca desde la llegada de la materia prima hasta la culminación del bien o producto. Este concepto también es aplicado al conjunto de actividades que permiten ofrecer un servicio con todas las garantías cualitativas y cuantitativas que solicita un usuario o cliente. Como en cierta forma esta área está centrada mayormente en los procesos de manufactura, consideraremos las subfunciones destinadas a estos procesos: ingeniería de la planta, ingeniería industrial, abastecimientos, fabricación y control de calidad, entre otras.	

Tabla 4.3. Áreas funcionales

4.1. Recursos humanos: objetivo y principales subfunciones

Cualquier análisis que se pretenda hacer de la empresa pasa necesariamente por la investigación de la conducta humana. Con el estudio del hombre, la administración y la organización misma dejan atrás su concepto puramente económico y tecnológico. La empresa es un ente vivo, donde hay sentimientos, retos, sinergia y empatía, y se convierte en objeto de estudio de las ciencias sociales.



Todo directivo debe estar consciente que sus colaboradores son la esencia de toda la organización empresarial.

Algunos empresarios o directivos, con base en sus colaboradores, se han convertido en gigantes; en cambio, algunos se han vuelto enanos por no haber tenido la capacidad de capitalizar el más grande de los recursos del campo empresarial. Por ello se dice que una empresa es tan grande como su equipo de colaboradores.

Esta área tiene como objetivo principal reclutar a los elementos humanos, desarrollarlos y, en su caso, separarlos de la organización. Los selecciona según las características, necesidades de las áreas y puestos específicos del trabajo (esto se conoce como empleo y abarca el reclutamiento, elección, contratación e inducción del personal; así como promociones, transferencias y ascensos).

Se ocupa también del pronóstico e inventario de recursos humanos y de la rotación de puestos y personal; así como de la capacitación, entrenamiento, desarrollo,

remuneración equitativa y competitiva de los empleados, el adecuado manejo de las relaciones laborales, otorgamiento de servicios, prestaciones, y cuidado de las personas e instalaciones.

El factor humano puede analizarse desde diferentes interrogantes:

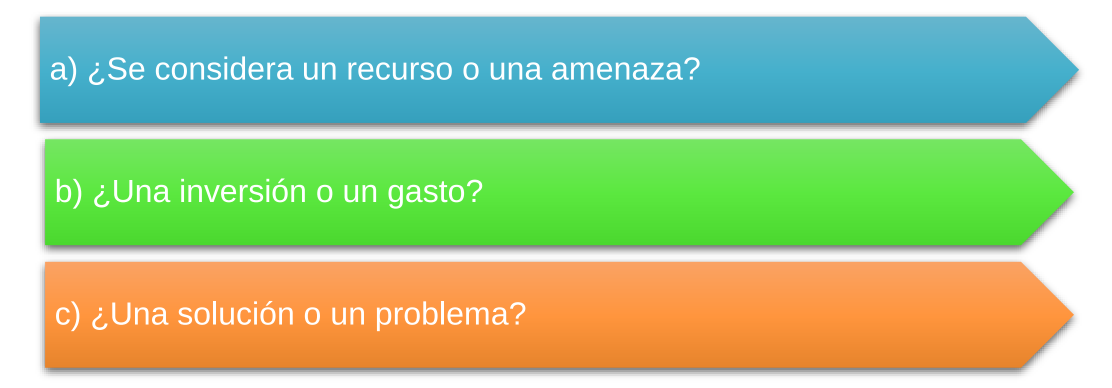


Figura 4.1. Análisis del factor humano

De cualquier forma, es innegable que este componente puede ser causa de prosperidad o debacle en una empresa. En este sentido, es oportuna una frase de Peter Drucker: "La empresa es una organización humana construida o derrumbada por la calidad de su gente". Por eso, un buen directivo debe contar con cuatro grandes habilidades en el campo de los recursos humanos:

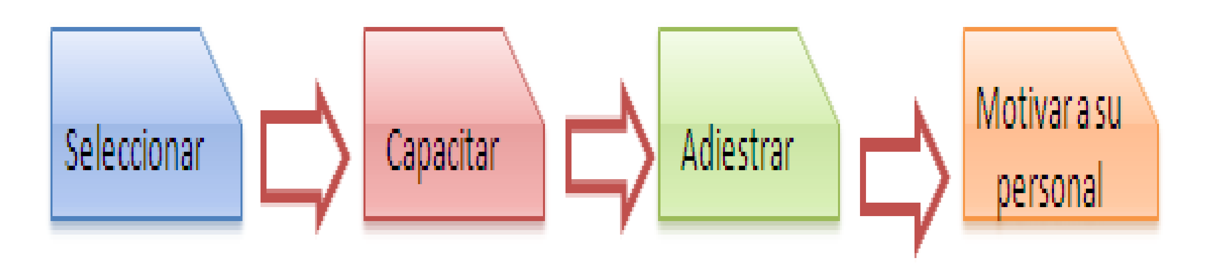


Figura 4.2. Habilidades del directivo de recursos humanos

El concepto de "recursos" aplicado al personal puede parecer degradante, puesto que un recurso se explota y cuando no sirve se desecha. Sin embargo, esto no

sucede con el empleado, a quien, por el contrario, se analiza para integrarlo de acuerdo con sus habilidades y perfil a un puesto adecuado; se le capacita constantemente para que se desarrolle, y se le guarda celosamente. En consecuencia, es un factor, más que un recurso.

El área de recursos humanos tiene diferentes denominaciones en las instituciones, pero de manera general se le conoce como el área de personal.

¿Qué es el área de personal?
Según Fernando Arias Galícia y Adalberto Ríos Szalay, es “el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo y de la propia organización y del país en general”.

Objetivo

Arias (1980, p. 160) menciona los principales objetivos de cada departamento, así como las subfunciones pertenecientes a los distintos departamentos del área de personal.

1. El objetivo principal del área de recursos humanos es desarrollar y administrar políticas como programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo.	
2. Descubrir el potencial oculto, saber promover el estímulo personal, proporcionar al empleado una formación dentro y fuera de la empresa, así como presentarle un panorama de futuro satisfactorio para él y su familia, y mantener relaciones mutuas agradables. Todo ello sin detrimento del buen rendimiento de la disciplina.	

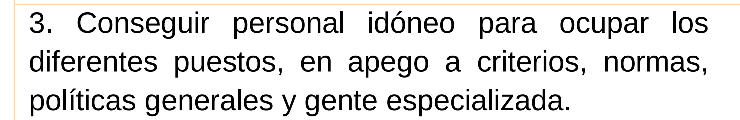
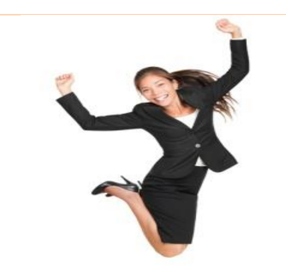
 3. Conseguir personal idóneo para ocupar los diferentes puestos, en apego a criterios, normas, políticas generales y gente especializada.	
4. Mantener al elemento humano de la organización trabajando con entusiasmo e interés requiere ciertos conocimientos acerca de su naturaleza y motivaciones, con el propósito de conocer qué mecanismos de su conducta podemos estimular para obtener de él su máximo esfuerzo y aportación.	
5. Controlar administrativamente al personal es una actividad sumamente valiosa, ya que de esta forma estamos en posibilidad de conocer los antecedentes de todos y cada uno de los integrantes de la organización, para promover y obtener candidatos a puestos vacantes, aparte de satisfacer los requisitos legales y de otra índole.	

Tabla 4.4. Principales objetivos del área de recursos humanos

Subfunciones del área de recursos humanos

Tomando como base el pensamiento sistémico, tenemos que las funciones genéricas están identificadas en un sistema mayor, que para este caso llamaremos *dirección* del área de recursos humanos, y las subfunciones de esta área estarán identificadas dentro de un conjunto de subsistemas menores, llamados *departamentos*, que componen esta estructura general.

El número de departamentos y su nombre varían según el tamaño y capacidades de la empresa:

1) Empleo
2) Administración de sueldos y salarios
3) Relaciones laborales
4) Servicios al personal
5) Planeación de recursos humanos

Mencionaremos las subfunciones más comunes del área de recursos humanos de una empresa, según los planteamientos de Arias Galicia (1980, pp. 161-166). Se consideran las subfunciones de acuerdo con los departamentos enunciados en la siguiente tabla.

Empleo	
	Subfunciones correspondientes: • Reclutamiento • Selección • Contratación • Introducción e integración • Capacitación • Desarrollo En este departamento se tiene por objetivo lograr que todos los puestos sean cubiertos por el personal idóneo, de acuerdo con una planeación de recursos humanos. **1. Reclutamiento**. Proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes disponibles. Dicho proceso se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Así, se obtiene un conjunto de solicitantes, del cual saldrán los nuevos empleados. Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales para el reclutamiento, pues dan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante. 2. **Selección.** Consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué

	solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia cuando una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. Cuando la selección no se efectúa adecuadamente, el departamento de personal no logra los objetivos ni cumple los desafíos. Una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa. 3. **Contratación.** Se asocia íntimamente con el departamento de personal y constituye con frecuencia la razón esencial de la existencia del mismo. 4. **Inducción e integración.** Consiste en proporcionar a los empleados nuevos información básica sobre la empresa: actitudes, normas valores. 5. **Capacitación.** Proceso para enseñar a los empleados las habilidades básicas para desempeñar correctamente el puesto: análisis de las necesidades, diseño de la instrucción, validación, aplicación, evaluación y seguimiento. 6. **Desarrollo.** Preparación de un empleado para ejercer sus responsabilidades en un futuro, independientemente de las que ya desempeña, así como la promoción, vencimiento de contrato de trabajo y transferencia del mismo.

Administración de sueldos y salarios



Subfunciones correspondientes:

- Análisis y valuación de puestos
- Calificación de méritos
- Remuneración y vacaciones

Su responsabilidad es que todos los empleados sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo, de acuerdo con el esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones laborales de cada puesto.

1. **Análisis y valuación de puestos.** La administración de salarios deberá basarse en los tabuladores estructurados sobre valuaciones de puestos y los datos resultantes de encuestas de los mercados de trabajo que afecten a la organización, teniendo en cuenta los salarios mínimos legales vigentes en cada región de la República donde tenga sucursales la organización.

2. **Calificación de méritos.** Evalúa mediante los medios más objetivos la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto; es decir, lleva a cabo una calificación de méritos, además de ofrecer incentivos monetarios extras o adicionales a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.

3. **Control de asistencia.** Lleva a cabo el control de asistencia, establece horarios de trabajo y periodos de ausencia con o sin percepción de sueldo, que sean justos para los empleados y la organización.

Relaciones laborales	
	Subfunciones correspondientes: - Comunicación - Contratación colectiva - Disciplina Es el departamento que tiene como principal responsabilidad lograr que tanto las relaciones existentes entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas conciliando los intereses de ambas partes. 1. **Comunicación.** Tiene como objetivo difundir información dentro de la misma empresa, o hacia sus clientes, proveedores y la sociedad que lo rodea si la empresa cuenta con una página web. 2. **Contratos colectivos**. El término *contrato colectivo* se usa para designar un contrato de negociación entre dos partes, y finalmente una tercera parte, como puede ser el gobierno, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en empresas o establecimientos. 3. **Disciplina**. Se busca establecer un código de conducta organizacional. En caso de incurrir en faltas, se deberán aplicar medidas de disciplina previamente establecidas por el departamento de relaciones laborales.
Servicios al personal	
	Subfunciones correspondientes: • Actividades recreativas • Seguridad • Prestaciones Este departamento tiene como objetivo satisfacer las necesidades de los trabajadores, tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

	1. **Actividades recreativas**. Desarrollar programas de esparcimiento o instalaciones para su esparcimiento. 2. **Seguridad**. Desarrollar, mantener instalaciones, procedimientos para prevenir accidentes de trabajo, así como enfermedades profesionales. Difundir medidas de higiene y seguridad extensivas al hogar y la comunidad. 3. **Prestaciones**. Tener métodos precautorios adecuados para salvaguardar a la organización, a su personal y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares.
Planeación de recursos humanos	
	Subfunciones correspondientes: • Inventario de recursos humanos • Rotación • Auditoría de personal Este departamento tiene como objetivo realizar estudios tendientes a la proyección de las necesidades de la organización en el renglón del personal, con sus consecuentes necesidades de programas de capacitación y desarrollo. **1. Inventario de recursos humanos.** Se emplea un sistema de información que integre toda la información de cada empleado en la empresa. **2. Rotación.** Periodo en el que los empleados permanezcan en determinado puesto, área o en la empresa, por lo que es necesario reemplazarlos. **3. Auditoría de personal.** Análisis de todas las políticas y prácticas referentes al personal, con la finalidad de conocer qué tan eficientes son.

Tabla 4.5. Subfunciones del área de recursos humanos

4.2. Finanzas: objetivo y principales subfunciones

El área financiera se encarga de obtener recursos que permitan el funcionamiento y operación de la empresa, buscando el mayor beneficio económico para los inversionistas y el propio personal, con una visión a futuro. Es de vital importancia esta labor, ya que toda la empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero.

Esta área, además, se encarga de la obtención de fondos y suministro del capital para disponer de los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan actuar debidamente.



La condición real y la relevancia del área de finanzas dependen en gran parte del tamaño de una compañía. En empresas pequeñas, la lleva a cabo el departamento de contabilidad. Pero a medida que crece la organización, es necesario crear un departamento de finanzas especializado: una unidad orgánica autónoma vinculada directamente al presidente de la compañía a través de un vicepresidente o director de finanzas.
La meta de la administración financiera es maximizar el valor de la empresa, que se mide por el precio de sus acciones. La estructura financiera, entonces, consiste en los diferentes capitales de que dispone la empresa y el empleo que hace de ellos.

La comparación del grado de exigibilidad de las partidas del pasivo con el grado de liquidez de las partidas del activo permite determinar las relaciones entre los capitales de distintas procedencias y la naturaleza de su aprovechamiento, y juzgar

si la estructura financiera está equilibrada. Así, las actividades del administrador financiero pueden evaluarse con base en los estados financieros básicos de la organización.

Objetivos

Principales objetivos del área de finanzas:

a) Planeación y análisis financiero	Se refiere a la transformación de datos de finanzas de modo que puedan utilizarse para vigilar la posición financiera de la empresa, evaluar la necesidad de incrementar la capacidad productiva y determinar el financiamiento adicional que se requiera.
b) Determinación de la estructura de activos	Se deberá determinar la composición y tipo de activos que se señalan en el balance general de la empresa. El término *composición* se refiere al importe monetario del activo circulante y el activo fijo. Una vez determinada la composición, se deben fijar y tratar de mantener ciertos niveles óptimos para cada tipo de activo circulante. De igual modo, se definirán los mejores activos fijos que deben adquirirse, y saber en qué momento se hacen obsoletos para así reemplazarlos o modificarlos.
c) Manejo de la estructura financiera	Este objetivo se ocupa del pasivo y del capital. Deben tomarse, por tanto, en cuenta dos decisiones fundamentales acerca de la estructura financiera de la compañía. Primero, determinar la estrategia más adecuada de financiamientos a corto y largo plazo; esta es una decisión importante, pues afecta rentabilidad y liquidez general de la empresa. Segundo, determinar cuáles fuentes de financiamiento a corto o largo plazo son más convenientes para la organización en un momento dado.

Tabla 4.6. Principales objetivos del área de finanzas

Subfunciones del área de finanzas

Es posible dividir el área de finanzas en dos departamentos: tesorería y contraloría.

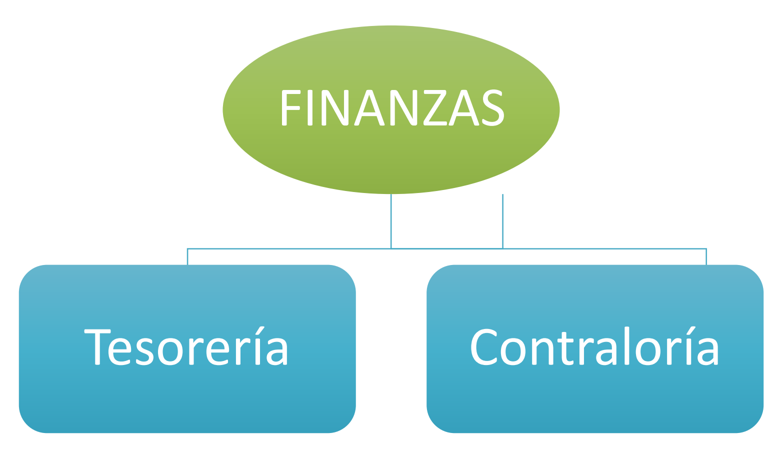


Figura 4.3. División del área de finanzas

Tesorería

Se ocupa del financiamiento a través de una planeación financiera: establece relaciones financieras con instituciones de crédito y maneja adecuadamente el recurso financiero por medio de la tesorería, obtención e inversión de recursos.

El tesorero se encarga de controlar el efectivo, tomar decisiones y formular planes de aplicación de capital, y maneja la cartera de inversiones.

Este departamento realiza las siguientes subfunciones.

DEPARTAMENTO DE TESORERÍA	
	1. Obtención de recursos Establece programas para la obtención de capital.
	2. Relaciones financieras • Mantiene las fuentes adecuadas de préstamos; es decir, guarda relaciones con los bancos. • Mantiene un mercado adecuado para los valores de la mercancía.
	3. Crédito y cobranza

	Controla el crédito y cobranza de las cuentas en favor de la compañía.
	4. Inversiones • Determina la mejor opción para invertir los fondos de la compañía. • Se responsabiliza en el aspecto financiero de las transacciones con bienes raíces.
	5. Presupuestos • Formula los presupuestos de efectivo.

Tabla 4.7. Subfunciones del departamento de tesorería

Contraloría

Control que permite saber con precisión todos los movimientos de las áreas por periodos que sustenten la aplicación de decisiones acertadas para el éxito de la empresa, apoyándose en la contabilidad, costos, presupuestos, crédito y cobranza, auditoría interna e impuestos.

En este departamento se llevan a cabo las siguientes subfunciones.

DEPARTAMENTO CONTRALORÍA
1. Planeación financiera Planeación para el control
2. Contabilidad • Nómina • Administración de impuestos • Informes al gobierno • Protección de los activos de la empresa • Información e interpretación de los resultados de operación de la situación financiera

Tabla 4.8. Subfunciones del departamento de contraloría

1.3. Mercadotecnia: objetivo y principales subfunciones

El área de mercadotecnia es encargada comercializar los productos y servicios que caracterizan a la empresa, y para hacerlo exitosamente sus responsables deben tener un amplio conocimiento del mercado, la competencia y las tendencias futuras de usuarios y consumidores.

Con este propósito, las actividades que realiza son investigación de mercados, planeación y desarrollo del producto (presentación, marca, envase, empaque, embalaje y etiqueta), determinación de precio, puntos de venta, tipos de venta, distribución y logística, así como su promoción, medios de publicidad, propaganda y relaciones públicas.



La mercadotecnia se puede definir como el conjunto de actividades de una organización encaminadas a satisfacer las necesidades y deseos de una sociedad por medio de procesos de intercambio y logística.

Objetivos

a) Maximizar el consumo del producto que se ofrece.

b) Maximizar la satisfacción del consumidor a través de la diversificación de productos y el manejo de la posventa para crear clientes no consumidores.

c) Generar un mejor nivel de calidad de vida en la sociedad.

d) Generar un soporte de información para la toma de decisiones con respecto a sus productos o servicios que ofrece.

e) Identificar las necesidades de una sociedad no solo en el aspecto lucrativo, sino también en lo social y político.

f) Generar activos intangibles para la empresa, como la imagen.

Figura 4.4. Principales objetivos del área de mercadotecnia

Subfunciones del área de mercadotecnia

Investigación de mercados	Implica saber quiénes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales, e identificar sus características. Cuanto más se conozca del mercado, mayores serán las posibilidades de éxito. La principal responsabilidad de este departamento es crear un proceso sistemático de obtención de información que va a servir a la gerencia para tomar decisiones, a partir de planes y objetivos. Es importante advertir hasta qué punto hay posibilidades de éxito económico para una empresa en el mercado al cual

	se dirige. En este orden, se dice que los gastos de investigación son una inversión para el futuro. Principales subfunciones: **1. Investigación motivacional**. Sobre comportamientos del consumidor. **2. Análisis de mercados.** Determinar características cuantitativas de la demanda y proyectar su evolución. **3. Análisis del producto.** Examinar los requerimientos dados por el consumidor del producto, como envase, etiqueta, empaque o marca.
Planeación y desarrollo de productos 	De acuerdo con las normas y procedimientos aprobados por la dirección los proyectos para el desarrollo de nuevos productos, tiene como responsabilidad preparar, analizar, estudiar y sugerir innovaciones en la línea actual, según la necesidad de ventas, mercado o competencia.
Diseño del producto y precio 	Debe diseñar el producto que satisfaga las necesidades del grupo para el que fue creado. En este sentido, es importante darle al producto un nombre adecuado y un envase que, además de protegerlo, lo diferencie de los demás, y asignarle un precio justo para las necesidades tanto de la empresa como del mercado.

Canales de distribución 	Establece las bases para que el producto pueda llegar del fabricante al consumidor (los intercambios se pueden dar a través de mayoristas, minoristas, comisionistas o empresas que venden al detalle). Es decir, tiene como objetivo desarrollar la fuerza de ventas de la empresa a través de los canales de distribución establecidos para lograr la transferencia de productos y servicios de acuerdo con las políticas y métodos definidos. Asimismo, debe elaborar los planes de acción por productos, clientes, zonas y vendedores.
Publicidad 	Su labor principal es realizar estudios y campañas para la presentación, promoción de productos, servicios, ideas o imágenes que consideren las necesidades de la empresa y las exigencias del mercado. Coordina contactos con agencias para el desarrollo de campañas, selección de temas, estrategias y medios de comunicación (radio, TV, cine, revistas, exteriores, etcétera).
Promoción 	Da a conocer el producto al consumidor y lo persuade para adquirirlo. Promoción que se hace a través de los medios masivos de comunicación y en folletos, regalos, muestras, etcétera. Es necesario combinar estrategias de promoción para lograr los objetivos; mantener siempre el contacto activo empresa-cliente-consumidores mediante una acción que contribuya a crear y estimular, y sostener la imagen de la empresa y sus productos para facilitar el desarrollo de una actividad de ventas productiva.

Venta 	Es toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio. En esta fase se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores.
Retroalimentación 	Asegura la satisfacción de necesidades a través del producto. Lo importante no es vender una vez, sino permanecer en el mercado. En este punto, se analiza nuevamente el mercado con fines de retroalimentación.
Reparto 	Tiene como responsabilidades llevar un control del almacenamiento y traslado de las mercancías hasta el cliente o consumidor final; organizar los embalajes, así como el despacho de acuerdo con los pedidos, y planear la utilización más eficiente de los medios de transporte.

Tabla 4.9. Subfunciones del área de mercadotecnia

En conjunto, todas las subfunciones proporcionan el método necesario para realizar una mezcla adecuada de mercadotecnia, a partir de los pasos concretos (plaza, precio, promoción y producto propiamente dicho). Una compañía está irremediablemente condenada al fracaso si no hace una planeación de mercadotecnia; si no cumple con su cometido mercadológico, no vende, y si no vende no hay forma de autofinanciarse para continuar con sus actividades empresariales (como adquirir materias primas, nuevas contrataciones de empleados, atraer mayor capital y fabricar más productos que satisfagan otras necesidades).

4.4. Operaciones: objetivo y principales subfunciones



El área de operaciones se encauza a la transformación de la materia prima en producto terminado, el cual, en algunos casos, puede ser materia prima para un nuevo proceso. Esta actividad implica la utilización de mano de obra, maquinaria, equipo, instalaciones, materia prima, materiales y herramientas. Cabe destacar que durante esta transformación se persigue el objetivo de brindarle a un producto o servicio un valor añadido que pueda ser percibido por el cliente final.

El área de operaciones es preponderantemente necesaria en empresas orientadas a la manufactura de productos y de servicios. El nombre original de esta área fue “administración de la producción”, y nació desde principios del siglo XX con los primeros estudios formales de Taylor, y se quedó inmutable hasta que las empresas de servicios reclamarían su importancia y la relevancia de su “producción” no manufacturera para satisfacer hasta el más mínimo capricho del cliente. Por ello, más tarde apareció el concepto “administración de operaciones”.

Existen algunos departamentos vitales en esta área, como el técnico, que suele identificarse como un departamento de ingeniería en cualquiera de sus múltiples ramas o especialidades. Cuando la organización produce servicios, también gran parte de éstos requiere de manera directa o indirecta de alguna rama de la ingeniería que ocupe la posición del departamento técnico, y que mejore los procesos y procedimientos de trabajo. Aunque es cierto que en algunas instituciones

como las deportivas, artísticas, sociales, etcétera, el departamento técnico se identifica con alguna otra ciencia, arte o disciplina.

Definir el área de operaciones, o mejor dicho la administración de operaciones, es algo complejo si queremos ser justos con toda la extensión de sus funciones, ya que incorpora gran cantidad de tareas diversas e interdependientes. *Producir* es el acto de transformar la materia prima en un bien, ya sea tangible o intangible, pero esto es solo una parte de todo el proceso gerencial que controla el área de operaciones.

La función productiva de una organización se interrelaciona a partir de tres interrogantes (Velázquez, 1980, pp. 31-33): *qué, cómo* y *para quién producir.* La tecnología actual no piensa en máquinas sueltas, sino en sistemas productivos.



¿Qué producir? Esta pregunta es la consecuencia indirecta y el resultado final del proceso que, a partir de los grandes descubrimientos tecnológicos y las aplicaciones industriales que de ellos se derivan, nos han hecho penetrar en una era de producción masiva.

El *qué producir* forma parte central del renglón de nuestra misión como empresa. Elaborar productos a la vanguardia de nuestra rama, que satisfagan realmente una necesidad en la sociedad, por ejemplo, antibióticos o alimentos con alto contenido nutricional; o simplemente ofrecer productos que no sirvan para nada, pero que nos reditúe ganancias.



¿Cómo producir? Es una pregunta que remite a una diversificación compleja de tecnologías integradas para desarrollar un sistema de producción; a una planeación a veces complicada y al tiempo concreta de los programas de producción, sin olvidar los lineamientos económicos y administrativos. Todo eso exige equipo, material, recursos humanos, mano de obra, tiempos de producción, ingeniería de métodos, y la determinación de costos y el establecimiento de normas de control adecuadas.

Asimismo, el *cómo producir* nos lleva a conformar cuadros humanos capaces y de alto nivel dispuestos a motivar a otros con su ejemplo, gente que trabaje con el deseo incesante de crear.



¿Para quién producir? Es la pregunta base para la investigación y el reconocimiento de ideas convenientes para las posibilidades de la empresa y las necesidades del mercado. Este renglón se relaciona directamente con el plan mercadológico de la empresa, donde se plantea quiénes serán los consumidores finales, dónde se localizan, etcétera.

Objetivos

a) Formular y desarrollar los métodos idóneos para la producción de bienes y la proporción de un servicio.

b) Establecer los estándares deseados de calidad de productos y servicios.

c) Optimizar los costes de producción.

d) Mejorar la respuesta de creación e introducción de nuevos productos y servicios.

e) Reducir los tiempos de producción y entrega.

f) Generar una ventaja competitiva.

f) Promover una cultura de mejoramiento y calidad continua en la producción de bienes y servicios.

Figura 4.5. Objetivos principales del área de producción

Subfunciones del área de operaciones

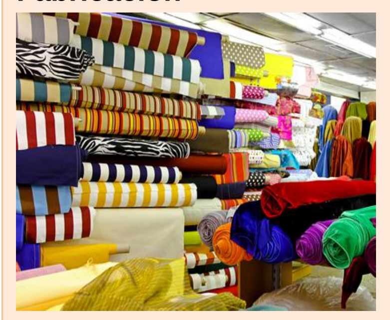
Para comprender el trabajo de producción de una empresa manufacturera, es necesario dividirla en sus principales departamentos (aunque esta división es arbitraria, nos servirá para identificar las responsabilidades de cada uno).

Ingeniería del producto 	La ingeniería se puede definir como la "actividad humana y profesional de implementar el conocimiento científico para lograr la conversión eficiente de los recursos naturales en beneficio de la humanidad". Esta tarea requiere de las siguientes acciones: investigación, desarrollo, diseño, construcción, estudio, medición del trabajo, estudio de métodos, fabricación y reparación de herramientas y equipo. Principales subfunciones: 1. *Diseño del producto*. Se toman en cuenta todas las especificaciones requeridas por los clientes. 2. Pruebas de ingeniería. Comprobar que el producto cumple con el objetivo para el cual fue elaborado. 3. *Asistencia a mercadotecnia.* Para que pueda realizar un plan de mercadotecnia adecuado, tomando en cuenta las características del producto.
Ingeniería de la planta	Se refiere al diseño, aprobación, instalación, supervisión, operación, mantenimiento, control y servicios referentes al buen funcionamiento de la planta para la fabricación del producto o la prestación de un servicio. También tiene como tareas el mejoramiento, modernización, seguridad y

	protección de las instalaciones físicas y del equipo utilizado para elaborar un producto o proporcionar un servicio. Principales subfunciones: 1. **Diseño de instalaciones y sus especificaciones.** Determinación de cómo los activos tangibles de la empresa ayudarán a la misma a que logre sus objetivos de producción. 2. **Mantenimiento y control del equipo.** Se refiere a brindarle un mantenimiento y actualización al equipo que se emplee en operaciones, con el fin de que se cuente con equipos en óptimas condiciones.
Ingeniería industrial 	Principales subfunciones: 1. **Estudio de métodos, técnicas, procedimientos y maquinaria de punta.** Analizar por medio de diferentes técnicas, y usando la maquinaria al alcance, establecer metas de producción óptima. 2. **Medidas de trabajo**. Se refiere a la medición del tiempo en relación con la mano de obra; es decir emplear estándares sobre el número de unidades producidas y la cantidad de trabajo que requirió cada una de ellas. 3. **Distribución física de la planta**. Con base en estudios, se determina el lugar idóneo para cada elemento involucrado en el proceso de producción, con objeto de ser más eficientes y eficaces.
Planeación y control de la producción	Principales subfunciones: 1. **Programación**. Tiene como objetivo el describir todos los recursos requeridos en el proceso de fabricación de un producto o la prestación de un servicio.

	2. **Informes de avances de la producción**. Realizar los informes sobre los avances de la producción, como una medida necesaria para garantizar que se está cumpliendo con la programación fijada. 3. **Estándares.** Es responsabilidad básica de este departamento establecer los estándares para respetar las especificaciones de calidad, lotes de producción, *stocks* (mínimos y máximos de materiales en almacén).
Abastecimientos 	1. **Abastecer a la empresa con suministros de alta calidad y a un bajo precio elementos o insumos que se requieren para elaborar, desarrollar y vender el producto o servicio.** La organización solicita todo tipo de insumos para trabajar, que intervienen de forma directa o indirecta en el producto o servicio 2. **Información sobre materiales y compras**. Se encarga de la recopilación, clasificación y análisis de los datos necesarios para encontrar materiales alternativos; predecir el abastecimiento, la demanda, el precio de los principales artículos comprados, el análisis de los costos del vendedor y sus capacidades. 3. **Tráfico**. Tiene como responsabilidad la selección de transporte, la documentación de los embarques, el estudio de los servicios y precios del transporte, seguimiento de los embarques, revisión, así como aprobación de los pagos por cargos de transporte y la evaluación del desempeño del transportista. El análisis de tráfico se encarga de establecer el costo total de transportación, incluyendo la carga, descarga, los métodos de empaque, el tiempo en tránsito, hurtos y otras pérdidas.

	4. **Embarque.** Seleccionar unidades de transporte adecuadas para el manejo para los artículos. 5. **Recepción.** Tiene la responsabilidad del manejo físico de los embarques que ingresan, de su identificación, así como de la verificación de las cantidades, la preparación de los informes y de la ruta del material hasta el lugar de utilización o de almacenamiento. 6. **Compras**. Se encarga de adquirir para la empresa todo tipo de insumos, materiales y accesorios que se necesiten para la realización de sus objetivos, con base en la clase y cantidad fijadas por los programas de producción, por el control de inventarios, ingeniería, mantenimiento y cualquier otro departamento que requiere materiales. Tiene también como responsabilidades la venta de desecho, equipo obsoleto y materiales recuperados. 7. **Control de inventarios**. Se mantienen en orden los registros de partes, materiales y se realizan inventarios físicos periódicos para verificar y ajustar los registros. Los requerimientos de material determinados por el control de producción son comprobados contra los registros del inventario, antes que las necesidades detalladas de requisiciones se envíen al departamento de compras. Además, tiene la responsabilidad de controlar los materiales ajenos a producción, como herramientas prescindibles y artículos de oficina, mantenimiento, reparación y operación. 8. **Almacén**. Esta subfunción controla físicamente y mantiene todos los artículos inventariados. Se deben establecer resguardos físicos adecuados para proteger los artículos de algún daño, desuso innecesario debido a procedimientos de rotación de inventarios defectuosos y a

	robos. Los registros se deben mantener, lo cual facilita la localización inmediata de los artículos.
Fabricación 	Este departamento se encarga del proceso de transformación para la obtención de un bien o servicio. Principales subfunciones: **Manufacturas.** Se encarga de elaborar productos para la venta, transformando su forma, composición o combinación de materiales, partes o subensambles.
Control de calidad 	La calidad de un artículo tiene validez si la relacionamos con su función; calidad es, entonces, “adecuación a la función”. Este departamento fija los límites de aceptación en las características del producto y reporta el grado en que están siendo cumplidas. Genera estas subfunciones: 1. **Métodos de control**. Determina formas de prevenir o limitar desperfectos (defectos) no aceptables en los productos no aceptables en los productos. Partes o subensambles. 2. **Medidas de control.** Mantener la precisión de medida en los instrumentos utilizados en las actividades de inspección. 3. **Inspección y pruebas**. Conducir el análisis y medidas de control; rechazar productos con defectos, recomendar la detención de producción de procesos defectuosos. 4. **Departamentos de quejas de clientes**. Investigar y reportar la responsabilidad en manufacturas de productos defectuosos

	(según el cliente) y tomar medidas correctivas. 5. **Recuperaciones**. Determinar métodos económicos para utilizar artículos defectuosos u obsoletos, para recuperar al menos parcialmente su costo.

Tabla 4.10. Subfunciones del área de operaciones

RESUMEN DE LA UNIDAD

Todas las empresas están organizadas en por lo menos cuatro áreas funcionales para que los recursos sean utilizados de manera racional y eficiente. Un área funcional se integra de un grupo de actividades similares u homogéneas, llamadas también *departamentos*, que están en relación directa con las funciones básicas de la administración (planear, organizar, dirigir y controlar) a fin de lograr sus objetivos. La efectividad de una empresa no depende del éxito de una sola área funcional, sino de la correcta coordinación y sincronización entre todas, y también de las funciones básicas de la administración.



Las áreas funcionales de la organización son recursos humanos, finanzas, mercadotecnia y operaciones. Sin embargo, su denominación y número dependen de las necesidades, objetivos y tamaño de la empresa, entre otros criterios.

Recursos humanos. Se responsabiliza de la integración del factor humano en la organización, desde su reclutamiento hasta su desarrollo. Entre sus principales subfunciones, tenemos: reclutamiento y selección del personal adecuado para desempeñar las funciones de la organización, contratación, inducción, capacitación, desarrollo.

Finanzas. Se encarga del control y manejo de los recursos económicos y financieros de toda la empresa, lo que incluye la obtención de recursos internos y externos, y

su correcta aplicación. Principales subfunciones: financiamiento, contraloría, crédito y cobranzas, impuestos, etcétera.

Mercadotecnia. Canaliza los bienes y servicios, desde que se tiene el producto hasta que llega al consumidor final. Entre sus subfunciones, están la investigación de mercados, presupuesto de mercadeo, distribución y venta de productos, determinación del precio de los artículos, publicidad y promoción.

Operaciones. Se encarga de transformar la materia prima en productos y servicios terminados, utilizando recursos humanos, financieros y materiales. Entre sus principales subfunciones, están el mantenimiento y reparación de maquinaria y equipo, almacenamiento de materias primas, productos en proceso, productos terminados y control de calidad. En específico, tiene a su cargo la ingeniería del producto, diseño, pruebas de ingeniería, ingeniería de la planta, ingeniería industrial, planeación y control de la producción, fabricación, etcétera.

Es importante reiterar que estas áreas deben estar unidas para que se cumplan los objetivos de la empresa; la falta de comunicación o cumplimiento en alguna de éstas afectará a toda la organización.




BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Arias (1980)	6	151-173
Velázquez (1980)	Tema 2	31-33



UNIDAD 5

INTRODUCCIÓN AL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

UNAM FCA CED:GEC Centro de Educación a Distancia y Gestión del Conocimiento

Plan 2012 2016 actualizado

OBJETIVO PARTICULAR

El alumno reconocerá la importancia del pensamiento estratégico para garantizar la ventaja competitiva de una organización.

TEMARIO DETALLADO

(6 HORAS)

5. Introducción al pensamiento estratégico
5.1. Importancia
5.2. Análisis de la estructura de un plan estratégico

Importancia

- **Importancia del pensamiento estratégico.** Se basa en el análisis de las tendencias económicas y sociales en que se desenvuelve y desenvolverá la empresa a mediano y largo plazo, y de esa forma evalúa los factores internos y externos por medio de herramientas. De igual manera, fija objetivos estratégicos competitivos para afrontar la competencia, por lo cual la empresa debe definir qué pretende, y en función de eso determinar un conjunto de líneas de acción (estrategias) que permitan alcanzar lo que se desea, para que se cumpla con la visión y misión; por ultimo, se desarrollan planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

Análisis de la estructura de un plan estratégico

- **Concepto.** Proceso organizacional que considera pertinente proyectar en un futuro las necesidades de una organización, y a través de herramientas específicas analiza su ambiente organizacional.
- **Proceso.** El primer paso es definir los elementos base para formular una estrategia: misión, visión, valores y metas. Después, recoger y estudiar datos relativos al estado y evolución de los factores externos e internos que afectan a la empresa; es decir, del entorno, recursos y capacidades de la organización a través de competencias distintivas que le permiten diferenciar sus productos y servicios. Luego, definir e implementar estrategias capaces de lograr un posicionamiento efectivo de la empresa. Por último, considerar los aspectos éticos y de responsabilidad social.

INTRODUCCIÓN

El pensamiento estratégico es el estado mental efectivo para que una organización cumpla con su visión y misión. Su importancia radica en que, a través de esta práctica, es posible analizar la situación actual y lo que se espera para el futuro. Sus objetivos se definen a través de un proceso estratégico que a la vez permite a la organización lograr sus metas organizacionales y estrategias, así como las políticas para alcanzarlas. Conjuntamente, se desarrollan planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. Este es un proceso complejo que requiere un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.



La estrategia (del griego *stratego*, 'planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos') posibilita construir el escenario futuro que generamos con la planeación. Diseñar el futuro es de vital importancia para las organizaciones, por lo cual deben definir qué pretenden, y en función de eso determinar un conjunto de líneas de acción (estrategias) que faciliten alcanzar lo que se desea a largo plazo.

La herramienta que permite lograrlo es la planeación estratégica.
Diseñada por los miembros de mayor jerarquía, la planeación estratégica es el plan global a largo plazo que marca el camino de toda la organización, y rige la obtención,

uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la empresa (Münch, 2010). También sirve como base a los demás planes tácticos y operativos.

5.1. Importancia

Cuando enfrentamos un futuro incierto, nos hemos hecho tres preguntas trascendentales: ¿de dónde venimos?, ¿qué hacemos en este momento?, ¿hacia dónde vamos?

Diseñar el futuro es de vital importancia para las organizaciones, por lo cual deben definir qué pretenden, y en función de eso determinar un conjunto de líneas de acción (estrategias) que permitan alcanzar lo que se desea a largo plazo. Es la manera más efectiva para que una organización cumpla con su visión y misión. Solo así es posible analizar la situación actual y lo que se espera para el futuro; se definen metas organizacionales, estrategias y políticas para alcanzarlas; se desarrollan planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

Antes de comenzar, debemos aclarar la diferencia entre una administración de índole operativa y otra de perfil estratégico. Para este fin, consideraremos que el factor estratégico es un proceso organizacional cuyo desempeño es fundamental en la interacción con su medioambiente, tanto interno como externo, y que este último es referencia básica para la toma de decisiones y la formulación de la estrategia.

Administración operativa tradicional	Administración estratégica
• Se enfoca en variables controlables. • Considera a los factores que la afectan como estables. • Pocas partes interesadas y aisladas. • Considera los productos "permanentes". • Identifica solo a los competidores de productos similares. • Contempla que el cambio es interno y dado por las organizaciones. • Hay poco imprevisto que afecte el manejo de las organizaciones. • Confía en la continuidad de los bienes, servicios y en la práctica comercial. • La segmentación de mercado la realiza únicamente por el nivel de ingresos al consumidor.	• No solo considera las variables controlables, sino que tiene la capacidad de responder a aquellas variables que no se pueden controlar, provenientes del exterior de la organización. • Toma en cuenta lo social, económico, y todos los elementos de su entorno. • Se redefine debido a que el mercado y las operaciones son cambiantes. • Se ocupa de la imagen corporativa, producto de los diversos receptores de información. • Busca un posicionamiento en sus productos o servicios, que son transitorios y cambiantes. • Considera el potencial de todos (clientes, proveedores y competencia directa) como competidores. • Tiene en cuenta que los cambios vienen del exterior y hay que responder ante ellos. • Está al pendiente de lo que puede afectar el manejo de las organizaciones para poder tomarlas como oportunidades o prevenir las amenazas. • Toma en cuenta que los cambios pueden ocurrir de manera discontinua. • Realiza la segmentación con base en la dinámica de población, tal como el estilo de vida, comportamientos, etcétera.

Tabla 5.1. Adaptado de *Planeación estratégica creativa*, de Fabián Martínez Villegas (1985, p. 29)

La importancia del pensamiento estratégico se basa con más detalle en el análisis de las tendencias económicas y sociales en que se desenvuelve y desenvolverá la empresa a mediano y largo plazo, y de esa forma evalúa los factores internos y externos por medio de herramientas, y fija objetivos estratégicos competitivos para

afrontar la competencia. Asimismo, el análisis FODA permite determinar riesgos y planes contingentes para actuar en el momento requerido (Münch, 2010).

La mayor parte de las empresas tienen una amplia libertad para elegir estrategias. El núcleo de toda estrategia es la ventaja competitiva: una estrategia distintiva que aleje a su competencia y logre que los compradores decidan y prefieran el producto o servicio de una empresa y no el de sus rivales.

El pensamiento estratégico es el resultado de un proceso interno del individuo (estratega), el cual se forja con ciertas características naturales y habilidades adquiridas en una organización, y cuyas acciones favorecerán en el futuro el éxito de la organización. Estas acciones son las estrategias, cuyo objetivo principal puede ser, por ejemplo, disminuir el impacto que la competencia pueda ejercer sobre la organización, sin arriesgar los recursos y sustentabilidad de la organización.

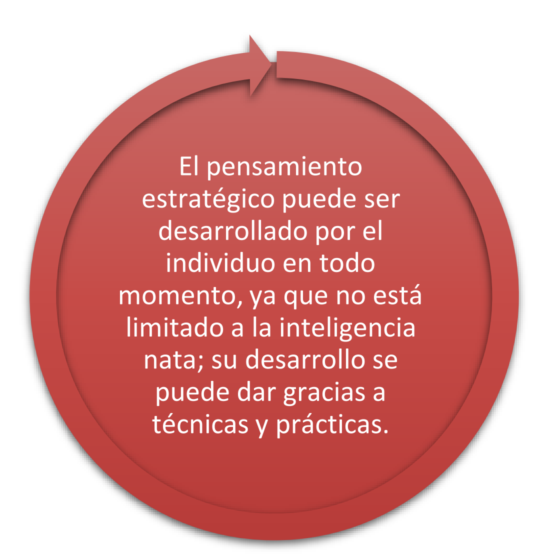


Figura 5.1. Pensamiento estratégico

Una característica principal del pensamiento estratégico es la imaginación creativa, que da como resultado una manera particular de pensar. Aunado a ello, el

pensamiento estratégico requiere de un enfoque analítico, es decir, la capacidad de razonar. Además del factor creatividad y la habilidad de análisis y razonamiento existen otros aspectos internos que permiten identificar e impulsar el pensamiento estratégico dentro de las organizaciones.

Algunos aspectos en la práctica del pensamiento estratégico:

- *Creatividad.* Nuevas formas y dimensiones en la solución de un evento.
- *Cuestionamiento*. El estratega es un recipiente de preguntas sin fondo, siempre observando, cuestionando y buscando nuevas formas y caminos a seguir. Pregunta constantemente dónde se encuentra, a dónde quiere ir, qué se tiene o qué se necesita.
- *Enfoque sistemático*. Permite a la persona considerar cada elemento a su alrededor; y si alguno de éstos se ve afectado, se verán afectados los otros, con mayor o menor impacto.
- *Reflexión.* Las decisiones tomadas para un escenario estratégico no se pueden tomar a la ligera, sino que son un proceso concienzudo, sin llegar a la pérdida de tiempo.
- *Ser realista.* Es parte de la objetividad con que el estratega debe trabajar; es decir, centrarse en el objeto de estudio a fondo.

Lo anterior se ilustra con la siguiente imagen.

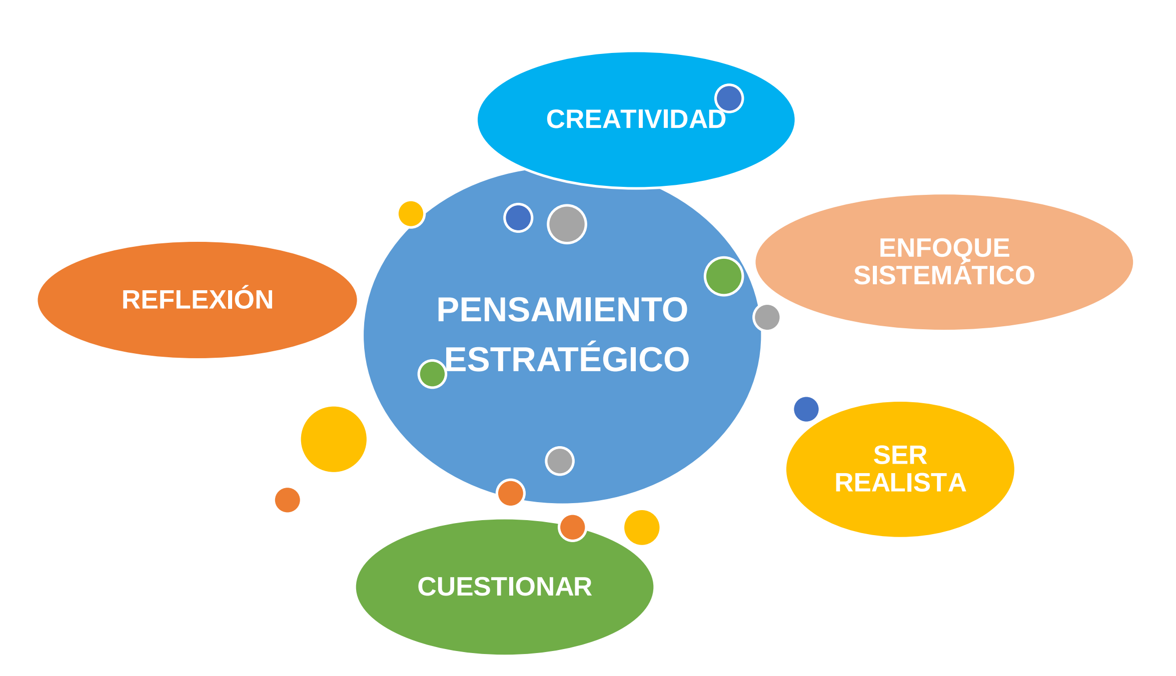


Figura 5.2. Factores internos del individuo que impulsan el pensamiento estratégico

Por otro lado, el pensamiento estratégico debe ser promovido por la alta dirección. Por ende, los estrategas deben desenvolverse en una práctica directiva de puertas abiertas, flexible pero segura, con niveles de comunicación integral y una dirección dispuesta diariamente a la innovación, la creatividad y la aceptación de la crítica y sugerencias de toda la comunidad que labora. La institución promoverá la cultura organizacional de forma que se comprenda a la empresa como parte de la vida de los trabajadores (lo que generará el compromiso con ella); también la responsabilidad social, la sustentabilidad y el compromiso con los trabajadores.

Así como en los párrafos anteriores mencionamos elementos o factores internos que se dan en el proceso individual de los estrategas, también hay factores externos que promueven y permiten un eficiente ejercicio en el plano estratégico. Estos factores comienzan desde la generación de una visión por parte de la organización

hasta el desarrollo de aspectos como ventajas competitivas y acciones de sustentabilidad en los escenarios en que se desenvuelve la organización.

A continuación, mencionaremos algunos de estos factores o elementos externos.

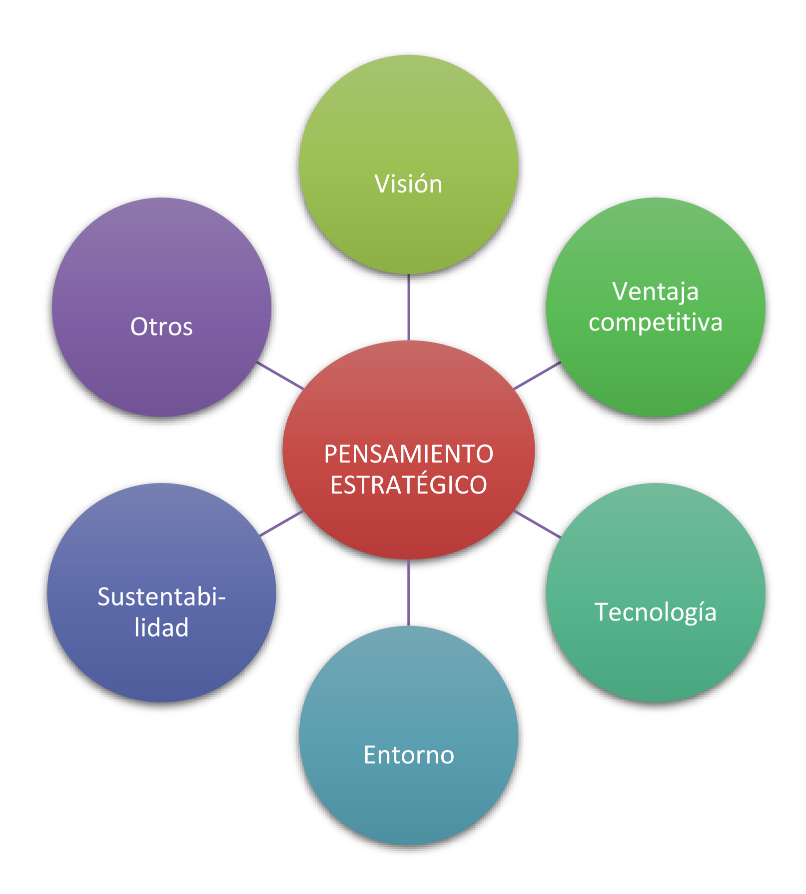


Figura 5.3. Factores externos promotores para el ejercicio estratégico de la organización

Visión

Es uno de los recursos básicos y primarios con los que comienza el pensamiento estratégico y una de las características naturales de un estratega. La visión nos invita a un ejercicio mucho más allá de la observación, de mirar en tiempo y espacio un evento; escapa a una mayor profundidad y traza un conjunto de conceptos abstractos e idealizados que se encuentran en nuestro intelecto. Es el recorrido mental que uno hace para pasar de la situación que se vive a la que se desea;

implica no solo definir con claridad lo que uno quiere, sino también analizar y concretar las acciones que, con mayor probabilidad de éxito, nos lleven al resultado deseado.

Ventaja competitiva

La competencia está en el centro del éxito o fracaso de las empresas y determina las características de las actividades que contribuyen a su desempeño. Por esto se deben buscar estrategias competitivas que nos permitan desempeñarnos por lo menos a la par de la competencia, y jugar un papel importante en el sector al que pertenecen. Cuando una empresa sobresale de otra es porque existen aspectos que la diferencian y le dan las ventajas sobre otra.

Las ventajas competitivas tienen ciertas características que las hacen especiales: son superiores a la competencia, sostenibles en el tiempo, entendidas por el personal, aplicables a situaciones y áreas variadas, y están relacionadas directamente a la razón de ser de la organización.

02
DIFERENCIACIÓN
Las empresas se diferencian ya sea por la calidad de su producto o servicio. La calidad y servicio de apple es mayormente aceptada que otras marcas

VENTAJAS COMPETITIVAS

01
LIDERAZGO EN COSTOS
Por ejemplo Walmart diario baja precios y presenta promociones

03
ENFOQUE
La institución se enfoca en un segmento de clientes y genera un servicio especial, por ejemplo Santander y su clase select

Figura 5.4. Ventajas competitivas

Tecnología

La tecnología es considerada uno de los principales alicientes en la dinámica de cualquier sociedad; son procesos que permiten comprender y desarrollar modelos complejos organizacionales. En las grandes urbes, es imprescindible el uso de la tecnología para conformar equipos humanos de estrategia. El trabajo colaborativo en las empresas se considera cada vez más una práctica rutinaria gracias a las tecnologías de información y comunicación (TIC). Los estrategas actuales no conciben un pensamiento estratégico fuera de este ambiente de comunicaciones. Internet permite generar estrategias de publicidad, crear modelos complejos de inversiones y estrategias de administración financiera y fiscal a través de los recursos del Sistema de Administración Tributaria (SAT), etcétera.



Entorno



El análisis del entorno organizacional es uno de los primeros pasos a seguir en el proceso de administración estratégica. Es el principio y fin de una administración estratégica. El entorno organizacional está descrito tanto en el ámbito interno como en el externo, y permite detectar las fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades de una organización. En él observamos cada una de las necesidades de la empresa, así como las oportunidades que podemos abordar cotidianamente o en el futuro de la organización.

El entorno interno se refiere a todo lo que posee una empresa y está constituido por sus recursos tangibles e intangibles, aquellos que pueden ser cuantificados (recursos financieros, humanos, físicos, reputación, tecnología, habilidades humanas, etcétera). Y el externo es el conjunto de variables externas a la organización, pero que la influencian directa o indirectamente; incluye el contexto económico, tecnológico, sociocultural y político-legal.

El entorno influye en la toma de decisiones, es origen y promotor del pensamiento estratégico, así como un indicador fiel y rutinario de nuestras operaciones.

Sustentabilidad

El pensamiento estratégico está ligado a los recursos naturales, económicos, sociales, etcétera, y éstos cada vez escasean más, ya sea porque la población crece desmesuradamente o porque se agotan de manera natural. En nuestra geografía hay recursos, como el agua, con insuficiente inversión pública y privada para lograr rendimientos adecuados, lo cual, junto con la pérdida de ecosistemas, falta de equidad y desarrollo en las zonas rurales, se traduce en poca producción agrícola y ganadera, así como en escasa generación de mano de obra calificada. Esta creciente falta de recursos, a diario y en todo el planeta, va siendo cada vez más un reto para el pensamiento estratégico.



Otros

Los factores anteriores se destacan en la formulación y procesos de un pensamiento estratégico. Pero hay muchos otros que juegan un papel importante en estos procesos; por ejemplo, los conceptos de calidad, ética organizacional,



responsabilidad social, organizaciones internacionales, entre otros, que, en conjunto, influyen en la toma de decisiones y los procesos estratégicos de una organización.

La administración estratégica se puede considerar hoy como:

* Una visión sustentable, ya que aprovecha los recursos limitados de una organización, previendo las necesides futuras de las nuevas generaciones.

* Un conjunto de acciones para obtener y mantener ventajas competitivas en los mercados locales y globales.

* Un análisis constante sobre el medioambiente externo organizacional, a fin de estar al día en cuanto a los cambios que se presenten en la sociedad y aprovechar las oportunidades de desarrollo.

*Un estado mental permanente por parte de la dirección, promovedor de actitudes y aptitudes que proyecten las aspiraciones de la organizacíón a largo plazo.



Figura 5.5 Administración estratégica

a



5.2. Análisis de la estructura de un plan estratégico



Un análisis de un plan estratégico consiste en recoger y estudiar datos relativos al estado y evolución de los factores externos e internos que afectan a la empresa, es decir, del entorno, recursos y capacidades de la organización, a través de competencias distintivas que son fortalezas específicas de cada empresa y que le permiten diferenciar sus productos y servicios de los que ofrecen sus rivales, y lograr costos sustancialmente más bajos que los de ellos. Esto llevará a una elección estratégica: decantarse por la mejor opción entre las diversas alternativas, para desarrollar una estrategia definida y capaz de lograr un posicionamiento efectivo de la empresa. Decidirse por una opción estratégica implica cumplir con las expectativas de lo que se requiere para ser exitoso.

El plan estratégico se entiende a partir de diferentes ángulos. Por un lado, es un proceso organizacional que considera pertinente proyectar en un futuro las necesidades de una organización, y a través de herramientas específicas, como el FODA, analiza profundamente su ambiente organizacional, tanto interno como externo; lo anterior a fin de mejorar cada día más el papel de la organización, en beneficio de sus trabajadores y la sociedad, su razón de ser. Por otro lado, el plan

estratégico es un estado mental permanente de sus directivos, ya que debe fomentarse a diario en estos niveles y nutrirse con la participación de todos los trabajadores a través de una dirección de puertas abiertas.

Análisis de diferentes modelos o enfoques del proceso del plan estratégico

Los modelos sirven para "retratar" una parte de la realidad. También se les conoce como paradigmas y expresan, a través de un prototipo, el proceso para estudiar variables complejas. Cualquier modelo que señale las partes del proceso del plan estratégico, así como su implementación y evaluación, aborda invariablemente los siguientes puntos:

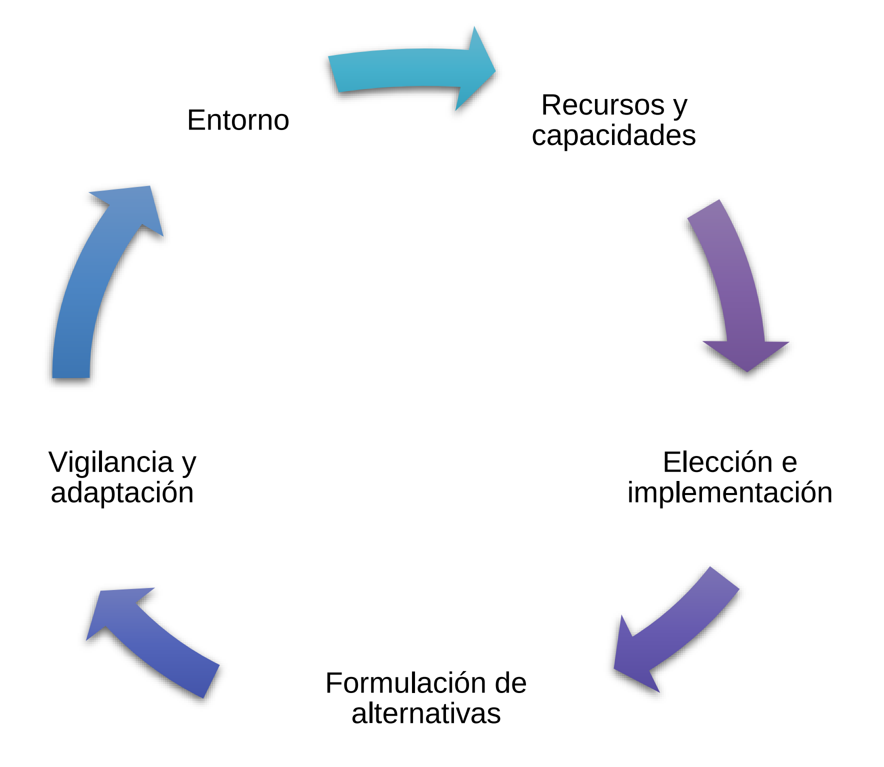


Figura 5.6. Partes del proceso del plan estratégico

Un modelo de plan estratégico tiene como objetivos fijar un conjunto de estrategias (acciones más adecuadas para que una empresa enfrente a la competencia), diseñar programas (planes donde se establece la secuencia de actividades para

alcanzar los objetivos), procedimientos (cronología y orden de actividades para llevar a cabo un trabajo que se repite), metas (fines alcanzables en un tiempo determinado), políticas (guías para orientar la acción) y objetivos de una organización (dirección de esfuerzos para alcanzar una meta).

La esencia del plan estratégico es conducir a la empresa hacia mejoras, mediante el establecimiento de planes bien estructurados y delimitados que aseguren el éxito. Con una buena planeación, se disminuyen errores, riesgos y problemas que puedan presentarse en las siguientes etapas.

Hasta ahora, el plan estratégico es la manera más efectiva para que una organización cumpla con su visión y misión. Solo así es posible analizar la situación actual y lo que se espera para el futuro; se definen metas organizacionales y estrategias y políticas para alcanzarlas; se desarrollan planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

No existe una estructura o modelo específco de un plan estratégico. Lo que sí debe considerarse en cualquier modelo que se construya es el estudio y el análisis de los factores del medioambiente externo organizacional, ésta es la característica principal de un estudios estratégico. A continuación, ilustramos un ejemplo de un modelo tradicional.

Principales componentes del proceso de planeación estratégica

formulación de estrategias

Modelo de negocios existente

Misión, visión, valores y metas

Análisis externo: oportunidades y amenazas

FODA Elección estratégica

Análisis externo: fortalezas y debilidades

Estrategias funcionales

Estrategias de negocios

Estrategias globales

Estrategias corporativas

Gobierno y ética

retroalimentación

implementación

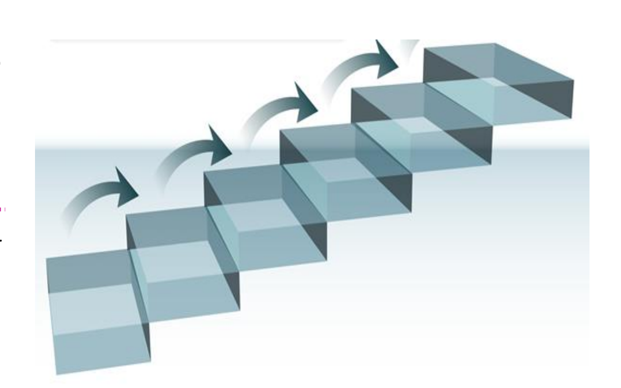
Diseño de la cultura organizacional

Diseño de la cultura organizacional

Diseño de la cultura organizacional

Figura 5.7. Componentes del plan estratégico

Analizaremos de manera general este modelo. Como primer paso, lo estudiaremos en cinco etapas.



a) Definir los elementos base para formular una estrategia: misión, visión, valores y metas.
b) El análisis del medioambiente organizacional a través de una herramienta llamada FODA.
c) Formulación de estrategia.
d) Implementación de las estrategias.
e) Consideración de aspectos de ética y responsabilidad social.

Misión, visión valores y metas

La meta de nivel más alto se suele conocer como misión, es decir, una definición de la razón de existir de la empresa. Lo anterior se hace buscando un punto de partida para determinar dónde se encuentra la organización y hacia dónde debe ir, y estableciendo valores, preferencias y actitudes (que repercuten de manera importante sobre la estrategia).

Análisis FODA

Evalúa los factores internos y externos por medio de herramientas, y fija objetivos estratégicos competitivos para afrontar la competencia. Asimismo, permite determinar riesgos y planes contingentes para actuar en el momento requerido (Münch, 2010).

Formulación de estrategia

Es la manera más efectiva para que una organización cumpla con su visión y misión. Solo así es posible crear una ventaja competitiva en el entorno donde se desenvuelve la organización respecto a sus rivales.

Implementación de las estrategias

Consiste en partir de las tendencias pasadas y tomar en cuenta el panorama de las posibilidades futuras, para introducir las fuerzas más importantes al medio interno y externo de la organización.

Consideración de aspectos de ética y responsabilidad social

Por lo regular, los gerentes de alto nivel configuran el perfil de una empresa, por lo que su orientación es relevante para formular la estrategia. Ellos establecen el clima organizacional y determinan la dirección de la empresa formulando sus propias políticas y códigos de ética para llevar un ambiente sano y justo con el entorno tanto interno como externo.

El primer paso de un plan estratégico es definir la visión y misión de la empresa, pero antes debemos hacer un diagnóstico de cómo se encuentra la organización al interior, de tal manera que identifiquemos sus fortalezas y debilidades. Esto nos permitirá dar un mejor panorama y dirigir recursos y prioridades para mantener o perfeccionar las áreas en las que la organización se encuentra fuerte; además, ayuda a priorizar las debilidades.

El análisis del medio en el que se desenvuelve la organización, y del que también se hará un diagnóstico, conduce a la identificación de las fuerzas y tendencias que, originadas al exterior de la empresa, pueden afectarla de manera positiva (oportunidades) o negativa (riesgos o amenazas). Se puede decir que el procedimiento general de este tipo de análisis consiste en partir de las tendencias pasadas y tomar en cuenta el panorama de las posibilidades futuras.

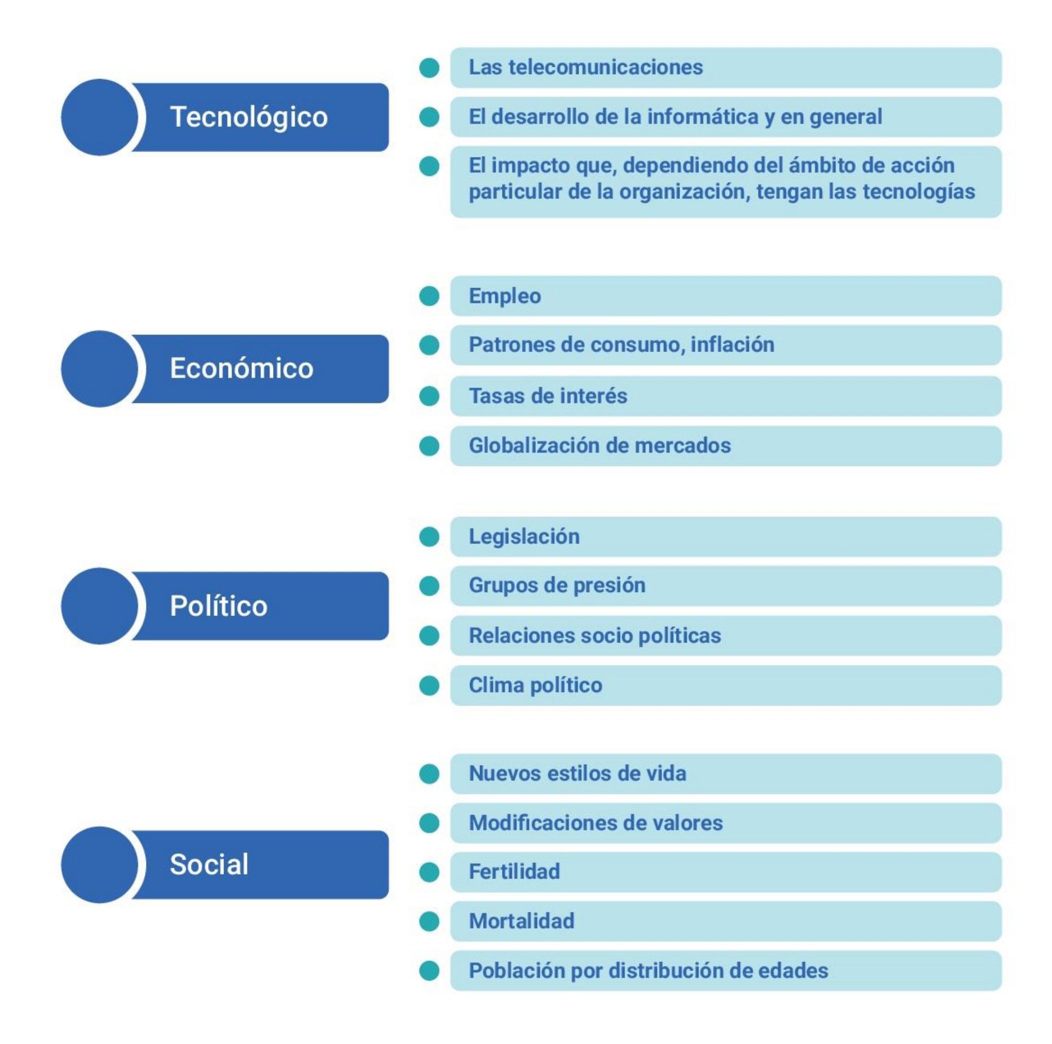


Tabla 5.2. Factores a considerar en el análisis del medioambiente externo organizacional

Cada uno de estos factores los definiremos a continuación.

- **Tecnológicos**. Relacionado con la tecnología avanzada, como Internet, apoyo sistemático por computadoras, y todo aquello vinculado con la contaminación, investigaciones, etcétera.
- **Económicos**. Son indicadores económicos, PIB, inflación, cotización del dólar, tipos de interés, índice de desempleo, índice de precio al consumidor.

- **Políticos**. Se refieren a las disposiciones legales que afectan al giro de la organización, así como a los problemas políticos y sus implicaciones en el mercado meta de la organización (leyes, reglamentos y acuerdos que benefician a la organización). Es muy importante consultar análisis políticos de periódicos.
- **Social**. Se refiere a los valores, creencias y representaciones de la comunidad al que va dirigido el producto:

a) Población económicamente activa
b) Población económicamente activa femenina y masculina
c) Ingresos de la población
d) Nivel escolar de la población
e) Organizaciones (número)
f) Familia extensa y nuclear
g) Preocupación por el ambiente

A manera de resumen de los puntos anteriores, la incorporación de la planeación estratégica en las organizaciones es una necesidad; las operaciones rutinarias no son suficientes para enfrentar un medioambiente organizacional cada vez más agresivo en todos sus niveles. Esta incorporación de la planeación estratégica busca alcanzar altos grados de competitividad, y para lograrlo es necesario fortalecer las condiciones internas (esto implica el compromiso de toda la comunidad de la organización).

Por otro lado, la planeación estratégica es un estado mental permanente de sus directivos, ya que el pensamiento estratégico debe fomentarse a diario en estos niveles y nutrirse con la participación de todos los trabajadores a través de una dirección de puertas abiertas.

Cuando una organización es respaldada por un plan estratégico, es capaz de enfrentar cualquier obstáculo que se le presente a través de estrategias que le darán ventajas competitivas en el entorno donde se desarrolla.

Ventajas del plan estratégico:

Toma de decisiones con fundamentos.	Mejor conocimiento de la empresa.	Estudio continuo de los factores que afectan a la entidad.

Figura 5.8. Ventajas de un plan estratégico

Estos modelos propician una visión global en la organización, los pasos que se deben seguir para crecer mediante la planeación estratégica. Es un excelente punto de partida para diseñar el futuro y un medio para transmitir las pautas que deben cumplirse a todos los agentes que pertenecen a la empresa.

Limitaciones del plan estratégico:

Demasiada información respecto de la empresa.	Confusión en la ubicación de la información, de acuerdo con los elementos que maneja la matriz.	Predisposición al entorno para la toma de decisiones.

Figura 5.9. Limitaciones de un plan estrategico

Por otro lado, cuando la organización cuenta con ciertas limitaciones en el plan estratégico, impide que existan diferencias de las cualidades de la organización con respecto a su competencia.

RESUMEN DE LA UNIDAD



En esta unidad, abordamos el concepto estratégico como una actitud del administrador ante la necesidad de ser más creativo cada día. El pensamiento estratégico exige trabajar con puertas y mentes abiertas hacia los escenarios que rodean a las organizaciones; solamente de esa manera podrán ser más asertivas las decisiones a tomar. También se resaltó la importancia de la mecánica del trabajo estratégico de la administración versus el operativo.

El pensamiento estratégico, a diferencia del operativo, trabaja con información, tendencias económicas, sociales y políticas que en cierta forma afectarán a corto y largo plazo a las organizaciones. He aquí una de las importancias fundamentales del pensamiento estratégico: prever escenarios, ya sea para evitar grandes pérdidas o aprovechar grandes oportunidades.

El pensamiento estratégico presenta factores internos y externos. Entre los primeros, están la creatividad, objetividad, enfoque sistémico, reflexión, etcétera. Y entre los segundos, tecnología, visión, ventaja competitiva, sustentabilidad, ética, etcétera.

BIBLIOGRAFÍA



BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Münch (2010)	3	45
Martínez (1985)	....	....



Licenciatura: **Contaduría**

UNIDAD 6

ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES

UNAM FCA
CED:GEC
Centro de Educación a Distancia y Gestión del Conocimiento

Plan 2012 2016 actualizado

OBJETIVO PARTICULAR

El alumno identificará la importancia del comportamiento ético de los individuos para impulsar integralmente la responsabilidad social en las organizaciones.

TEMARIO DETALLADO

(6 HORAS)

6. Ética y responsabilidad social de las organizaciones
6.1. La ética en la administración
6.1.1. Análisis del código de ética del profesional en administración
6.2. Responsabilidad social en las organizaciones

La ética en la administración

- **La ética administrativa.** Está fundada en la toma de decisiones de aquellos que ostentan sitios de liderazgo en la organizacion, donde un aspecto importante es el comportamiento ético. Aquí se integra la reputación o imagen de los miembros de una organización, de forma positiva para producir enormes beneficios para todos; puede lograr una lealtad a la organización.
- **Desafios.** Evitar la corrupción. La administración moral exige liderazgo ético, que los directivos comprendan que es fundamental que la empresa inicie su actividad y la desarrolle bajo un marco de ética empresarial y responsabilidad social.

Análisis del código de ética del profesional en administración

- **Concepto.** Es un conjunto de normas cuyo objetivo es regular la actividad profesional que ejecuta un licenciado en Administración en el desarrollo de su labor en cualquier área donde se desempeñe.
- **Objetivo.** Profundizar en los grandes retos a los que se enfrentan los profesionales en administración en el ejercicio de sus funciones.
- **Estructura para fines educativos.** Consta de cuatro bloques. Los dos primeros enfatizan el aspecto ético basado en principios y valores; los últimos dos bloques se refieren estrictamente a las normas y al perfil idóneo de un profesional en administración.

Responsabilidad social en las organizaciones

- **Concepto.** Es un gran compromiso hacia la acción de la mejora contínua de la empresa, que respeta el escenario donde se desenvuelve: sus trabajadores, la comunidad del entorno y el marco jurídico-legal de sus acciones.
- **Objetivo.** Promover en las empresas el pensamiento ético y moral en cada actividad que lleven a cabo, aunado a la tendencia hacia la filantropía, la promoción de actitudes que mejoren la sociedad; además de analizar las necesidades de la organización y de la sociedad, tomando decisiones correctas en el momento correcto.

INTRODUCCIÓN

En esta unidad, abordaremos un conjunto de conceptos que nos permitirán valorar nuestras actitudes ante la vida y nuestros semejantes, así como las relaciones entre los individuos y estructuras sociales. La ética y responsabilidad social son dos aspectos inherentes al tema empresarial. La primera no se reduce a un mero código moral, sino también una estructura de confianza, cultura y responsabilidad en los procesos directivos como la toma de decisiones; rompe las barreras disciplinarias; forma parte de la agenda de muchas empresas a nivel nacional y multinacional, y se convierte en un estándar de producción y servicios. Así, con base en la ética y la responsabilidad social, las empresas muestran una mayor conciencia de respeto a los individuos y recursos naturales, y un compromiso con el futuro de la sociedad mundial.

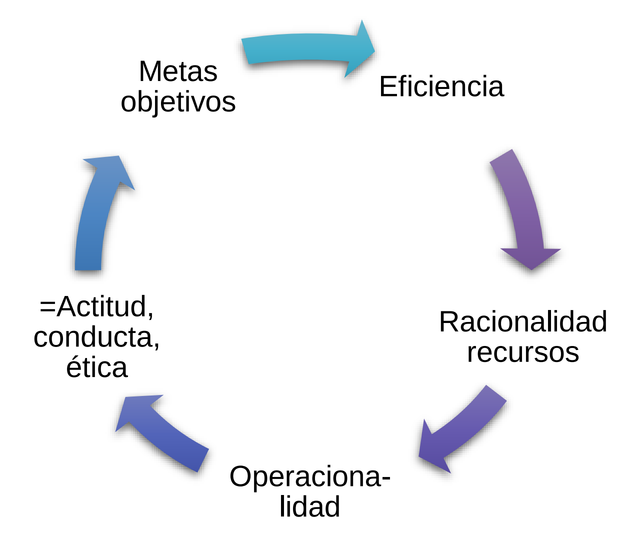


Figura 6.1. Estructura de confianza y responsabilidad en procesos directivos

La figura anterior muestra la estructura de un modelo en el cual la organización debe poseer un alto de grado de responsabilidad con los individuos de cada organización.

Como ciencia, la ética estudia los actos y valores sociales, con el objetivo específico de crear conciencia sobre los juicios de valor y los supuestos que operan implícitamente en los procesos organizacionales. En ocasiones, se presentan conflictos de intereses en las organizaciones, donde se pone en juicio la integridad de una acción por influencia de intereses personales o económicos, lo que pone en peligro la reputación corporativa. Por ello el comportamiento derivado de una conciencia ética debe manifestarse en todos los niveles de la estructura organizacional, pues éste determina una referencia importante en el logro de los resultados y la reconstrucción del tejido social dentro y fuera de la empresa. La ética está formulada a través de normas y códigos; pero las normas éticas de un grupo dependen de cada individuo. En este sentido, el establecimiento de un código de ética sirve a propósitos muy útiles.

Hoy día, los escenarios de los negocios van más allá de los límites físicos geográficos; se convierten en entornos globalizados. Por esta razón, el marco jurídico y la ética organizacional se han vuelto cada vez más complejos: tratan de responder a necesidades diferentes y culturas diversas. En este caso, la ética se convierte en una actitud de respeto y reconocimiento hacia el esfuerzo de cada país por sus productos. La responsabilidad social abarca diferentes dimensiones para una empresa, un compromiso con la sociedad, el medioambiente, clientes y proveedores.

Ahora bien, la ética administrativa o de los negocios está fundada en la toma de decisiones, pero no en la de los subordinados, sino en la de los dueños y de aquellos que ostentan sitios privilegiados de liderazgo en las diferentes organizaciones. Por tanto, hablar de ética en el horizonte empresarial equivale a hablar de una ética gerencial, pues quienes deciden son los gerentes; es decir, se visualiza como un escenario de jerarquías, donde vale más tu puesto en la organización que el valor de tus ideas.

Debido a lo anterior, solo el líder define las situaciones de contenido ético para la empresa a su cargo. Un buen líder debe dar la mano para levantar a su seguidor en medio de los tropiezos; sin embargo, muchas veces él mismo lo hace caer para después decir que sin él no hubiera podido lograr algo. En este tipo de situaciones, ¿qué se puede hacer cuando el poder se hace valer porque sí o porque se admiten las “palancas”? Esto ocasiona tomar decisiones sobre el mejor hombre para cierto puesto a partir de razones equivocadas. Los conflictos de intereses subsisten y se destruye la empresa poco a poco por dentro, aunque los líderes no lo acepten ni quieran verlo; esto afecta la reputación de la firma y su credibilidad ante los clientes, y pone en jaque su ideario y misión organizacionales.

Actualmente, no bastaría el perfil plano ser “líder” para garantizar la sobrevivencia y éxito de la empresa. Se exige un líder ético, que siempre confianza y credibilidad, y sustituya las reglas opresivas por razones convincentes. El éxito y eficacia de un negocio se miden por la fuerza que otorga el que todos “traigan bien puesta la camiseta”; en cambio, la corrupción y engaños amenazan y dañan la reputación organizacional.

Es fundamental que los líderes sean conscientes de los costos y alcances de sus decisiones, para consolidar el prestigio y respeto para la empresa que encabezan, y eviten la pérdida de credibilidad, que genera desconfianza entre los subordinados y descomposición del tejido organizacional.

6.1. La ética en la administración

La ética administrativa o de los negocios está fundada en la toma de decisiones, pero no en la de los subordinados, sino en las de los dueños y de aquellos que ostentan sitios privilegiados de liderazgo en las diferentes organizaciones. Por tanto, hablar de ética en el horizonte empresarial equivale a hablar de una ética gerencial, pues quienes deciden son los gerentes (únicos con autoridad de decidir a quién despedir y a quién contratar; además de que su poder se distribuye en sus colaboradores inmediatos). Todo se visualiza como un escenario de jerarquías, donde vale más tu puesto en la organización que el valor de tus ideas para la misma (no a cualquiera se le toma en cuenta, tenga o no buenas ideas, sino que se cree que el líder en turno las tiene, sean propias o no).

Un directivo no debe limitarse al aspecto cuantitativo en la toma de decisiones (si producirán ganancias u oportunidades de crecimiento a la empresa); debe observar prudencia, responsabilidad, visión, autocontrol, etcétera.

Pero el comportamiento ético no es exclusivo de los directivos, también compete a los demás integrantes, pues todos influyen en la productividad organizacional. El proceso de reflexión ética posibilita tomar tales decisiones porque ayuda a tener conciencia de los juicios de valor y los supuestos que operan de modo implícito en esta dinámica.

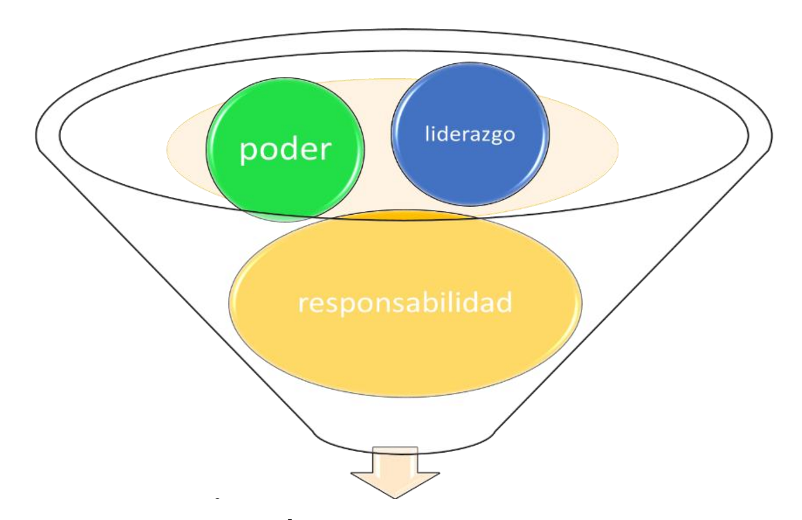


Figura 6.2. Ética en las organizaciones

Un aspecto importante del comportamiento ético es la reputación o imagen de los miembros de una organización, y de ésta en cuanto tal. En este orden, son comunes frases como “No hagas tratos con él; es muy corrupto”, “Mejor no entres a trabajar en esa empresa; tratan muy mal al personal”, “Si no eres amigo del gerente; te pagan menos”, “No compres en esa empresa; a cada rato, dan gato por liebre en lo que venden, o viene con menor peso”; o, al contrario, “Con él no tienes problema, es muy recto en sus tratos”. De lo anterior podemos inferir la importancia de la reputación de una empresa y sus miembros; tal vez un excelente trabajador que desee colaborar con nosotros se desmotive ante nuestra reputación y prefiera laborar en la competencia.

Así, el comportamiento ético produce enormes beneficios para todos, tanto empresa como trabajadores, y puede lograr una lealtad a la organización, tanto de empleados como de clientes.

La ética en la administración ha llegado a ser una preocupación vital en las organizaciones. Uno de los desafíos más notables es evitar la corrupción. La administración moral exige liderazgo ético y requiere que los directivos comprendan y sean sensibles a todas las personas que se relacionan directamente con la

organización y con los intereses de cada uno de estos grupos. Es fundamental que la empresa que inicia sus actividades nazca y se desarrolle bajo un marco de ética empresarial y responsabilidad social. Contar con estos elementos representa una ventaja competitiva para la organización capaz de evolucionar a través de establecer las necesidades del personal con base en la planeación de recursos humanos; el foco de atención se centra en atraer el talento que requiere la organización (este objetivo se tiene que ajustar al marco de filosofía de la organización).

Las normas éticas de una empresa están determinadas por los ejecutivos que la componen, apoyados en los expertos en ética de los negocios. En este sentido, aunque hay diversos enfoques, se deben considerar tres rubros:

1. Toma de decisiones	2. Conflicto de intereses	3. Relaciones interpersonales

Figura 6.3. Aspectos a considerar para establecer normas de ética

Si bien las normas éticas de un grupo dependen de las de cada individuo, el establecimiento de un código de ética puede ser de gran utilidad, pues indicará los parámetros de actuación a cada integrante de los grupos de trabajo, y conformará guías de apoyo en la toma de decisiones para los problemas que conllevan un alto contenido ético.

6.1.1 Análisis del código de ética del profesional en administración

Para desarrollar este punto, se analizó el ejemplar del Código de Ética para Administradores, del Colegio Nacional de Licenciados en Administración (CONLA), disponible en su sitio de Internet.[15]

El Código de Ética permite profundizar en los grandes retos a los que se enfrentan los profesionales en administración en el ejercicio de sus funciones, es decir, transmite las principales áreas de preocupación y las alternativas para actuar de acuerdo con principios y valores fundamentales.

Definición

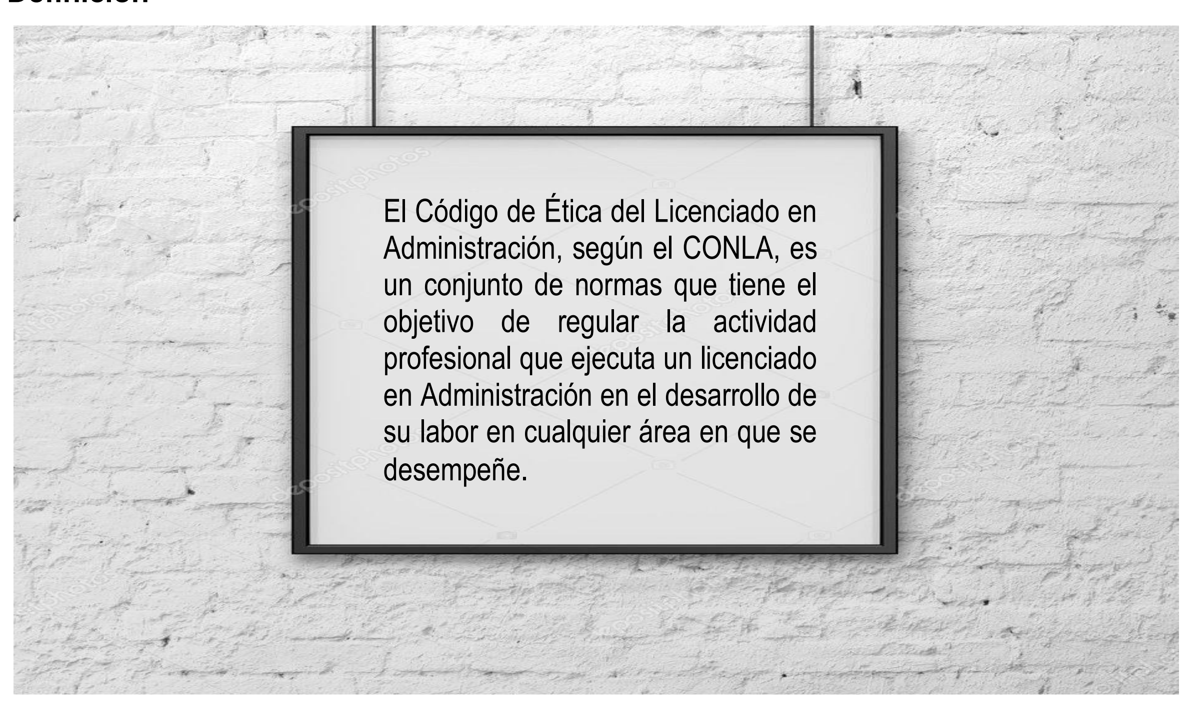


Figura 6.4. Concepto del código de ética del licenciado en Administración

[15] http://www.conla.org.mx/doc%20des/codigo%20de%20etica/Cdigo%20para%20Pgina.pdf

Para fines educativos, dividiremos el estudio de este documento en una estructura de cuatro bloques. Los dos primeros enfatizan el aspecto ético basado en principios y valores; los últimos dos bloques se refieren estrictamente a las normas y el perfil idóneo de un profesional en administración.

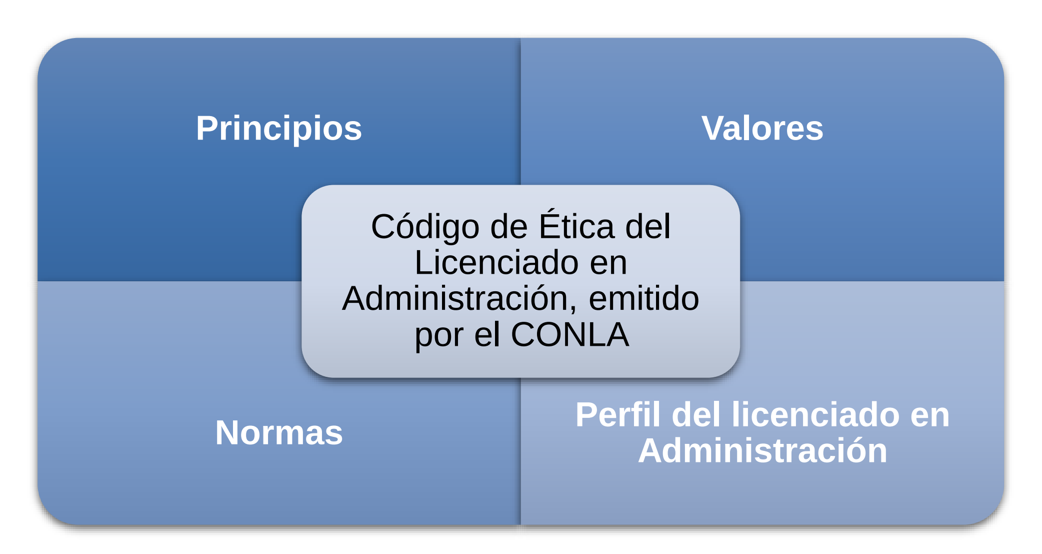


Figura 6.5. Propuesta de estructura (con fines educativos) del Código de Ética del Licenciado en Administración, emitido por el CONLA

1) **Principios**

A través de su Código de Ética, el CONLA considera de importancia los siguientes principios.

- **Unidad.** Se refiere a la unión de propósitos y esfuerzos para así generar un beneficio verdadero al gremio y a cada uno de sus integrantes, así como al país.
- **Esfuerzo.** Convoca a que cada profesional en administración desarrolle actitudes proactivas en cuanto a productividad en las organizaciones y calidad de vida de la población mexicana en general.
- **Corresponsabilidad.** Indica que el administrador debe afrontar los deberes de su profesión, fomentando la interacción del gremio con otras disciplinas a fin de generar soluciones integrales a las situaciones que se presenten en la labor de su profesión.
- **Honestidad.** Establece que el profesional debe actuar íntegramente, haciendo un uso moral de los recursos que le fueron asignados para la realización de su labor profesional.

- **Calidad.** Se refiere a lograr los más altos estándares de desempeño en todo lo que se emprenda.
- **Servicio.** Este rubro siempre es posible de mejorar, pues trae consigo grandes beneficios para las organizaciones y la sociedad en general.
- **Integración.** Establece que entre licenciados en Administración se debe buscar la unidad entre el gremio, lo que desencadenará en la consecución de objetivos comunes aunados a acciones que les permitan destacarse como profesionales.
- **Excelencia.** Exhorta a los profesionales en administración a trabajar en pro de niveles óptimos de desempeño. Por ello se recalca la importancia de la actualización de conocimientos, así como la certificación de los mismos.

2) Valores

Además de los principios éticos enunciados anteriormente, el profesional en administración debe de dirigirse y actuar con ciertos valores. Mediante éstos, aportará una mejora integral a las organizaciones donde preste sus servicios, y suscitará un progreso en su entorno directo.

Los valores más socorridos en la labor del administrador se muestran comparados en el siguiente cuadro con los principios establecidos en el presente Código.

Principios	Valores
• Unidad • Esfuerzo • Corresponsabilidad • Honestidad • Calidad • Servicio • Integración • Excelencia	• Amistad • Respeto • Entusiasmo • Laboriosidad • Patriotismo • Perseverancia • Responsabilidad • Generosidad • Solidaridad • Orden • Fortaleza • Humanismo

Tabla 6.1. Principios y valores a considerar en la práctica profesional del licenciado en Administración

3) Normas

Este Código establece diversas normas que permiten delimitar la conducta individual y colectiva en el ejercicio de la práctica profesional del administrador. La estructura de las normas se presenta con los siguientes puntos.

Capítulo I. Normas generales

Establece la conducta a seguir por parte del licenciado en Administración en el ejercicio de su labor. Aplicará sus conocimientos profesionales a sus funciones diarias dotándolas de un matiz moral y ético que acate las buenas costumbres, además de enfocarse en un desempeño responsablemente social. Todo ello sin importar el sector donde trabaje: público, privado y social.

El licenciado en Administración deberá ser imparcial en juicios profesionales, y responsable de los informes que emita y posean la validación de su firma. Actuará con responsabilidad, efectividad y calidad, sin dañar al gremio o algún colega.

Capítulo II. De la responsabilidad en el ejercicio profesional

Durante su ejercicio profesional, se desempeñará con integridad, capacidad y experiencia, abocándose a la consecución de metas que beneficien a las organizaciones a las que preste sus servicios, así como a la sociedad. Guardará secreto profesional de toda información a la que tenga acceso durante su desempeño profesional; propondrá cambios benéficos para la organización a la que preste sus servicios. Mantendrá una actitud de constante mejora y actualización personal y profesional.

Capítulo III. De lo social

El licenciado en Administración será consciente de la responsabilidad que le demanda su profesión, por lo que antepondrá los intereses de la sociedad a los propios. Conjuntamente, usará eficazmente los recursos que le sean asignados y

converjan en resultados óptimos para las organizaciones en donde preste sus servicios, trabajadores y sociedad en general. Promoverá el equilibrio social, socioeconómico y ecológico, la justicia; además de prestar el servicio social profesional, entendido como un apoyo individual del profesional a la comunidad y a las instituciones públicas que lo requieran.

Capítulo IV. De la docencia

El licenciado en Administración tendrá a bien inculcar en sus educandos los valores éticos del presente Código, orientando a sus alumnos en la compresión del ejercicio de su carrera de manera crítica. El docente acompañará a sus alumnos durante su formación profesional, sembrando en sus ellos la capacidad de respuesta ante los nuevos retos del mundo laboral, respondiendo con pasión y honestidad. El licenciado en Administración exhortará a sus educandos a llevar a cabo investigaciones, además de interpretar y aplicar el pensamiento administrativo, adaptándolo a las necesidades de la sociedad mexicana actual.

Capítulo V. Asesoría y consultoría

El administrador que desempeñe funciones de asesoría y consultoría estará debidamente certificado, además se apegará a las disposiciones oficiales de la materia.

Capítulo VI. De la investigación

El profesional en administración dedicado a la investigación deberá reconocer la importancia de la investigación científica para el desarrollo de la profesión y las organizaciones, y la relevancia de la investigación interdisciplinaria como recurso para la resolución de problemas actuales.

Capítulo VII. Perito profesional

A través de la figura de perito, se dota al licenciado en Administración con la facultad para emitir un dictamen en materia de administración, ya sea en el ámbito judicial o en materia laboral, en algún caso que se esté dirimiendo en un juicio. El administrador deberá emitir dictamen apegándose a las normas, principios y ética, establecidos en el presente Código de Ética del CONLA, siendo ejemplo de imparcialidad y objetividad. Cabe mencionar que para que un licenciado en Administración sea perito en administración y finanzas, fungiendo como auxiliar de la Judicatura del Tribunal Superior de Justicia de cada Estado o de la Ciudad de México, y ante la Secretaría de Trabajo, deberá estar afiliado y certificado por la Federación Nacional CONLA, A. C., misma que emitirá un listado anual de peritos por especialidades, validando y aceptando a éstos de manera oficial.

Capítulo VIII. Auditor en administración

El licenciado en Administración, debido a su formación y perfil profesional, es idóneo para realizar auditorías administrativas en general. Para validar la función del administrador como auditor, en el ejercicio de sus funciones deberá poseer las siguientes actitudes: independencia de criterio, imparcialidad, veracidad, exactitud y objetividad. La formación y capacidad profesional será proporcional a las necesidades según la auditoría que se realizará. El profesional en administración durante la realización de una auditoría será capaz de comunicar las limitaciones que se pudieran presentar en el cumplimiento de su deber, además expondrá los hallazgos, fortalezas, debilidades y los logros encontrados durante el proceso de auditoría. El licenciado en administración habrá de estar debidamente certificado por la Federación Nacional CONLA, A. C., para homogenizar los procedimientos aplicados durante una auditoría en cualquier organización, sin importar el sector al que pertenezca. Finalmente, deberá actualizarse constantemente para aplicar sus nuevos conocimientos adquiridos y obtener mejores resultados en su función.

Capítulo IX. De la certificación

El CONLA, indica que, para un mejor desempeño en el ámbito profesional, el licenciado en Administración deberá certificarse periódicamente en la Federación Nacional CONLA, A. C., recordando que es un requisito indispensable para obtener un desempeño profesional de calidad, y que para mantener vigente su certificación, será necesario renovarla cada dos años.

Capítulo X. De las instituciones de educación superior

En este capítulo se exhorta al licenciado en Administración a respetar la normatividad y criterios de calidad establecidos por cada asociación e institución de educación superior en México, y éstas deberán apegarse a los criterios del perfil de licenciado en Administración.

Por otro lado, se recomienda que el responsable de la Licenciatura en Administración sea un licenciado en Administración, cuente con mínimo cinco años de experiencia en docencia, sea miembro activo de algún colegio afiliado a la Federación Nacional CONLA, A. C., y cuente con certificación y actualización académica.

Capítulo XI. De los estudiantes

Los estudiantes cuentan con la opción de realizar su servicio social y prácticas profesionales dentro de la Federación Nacional CONLA, A. C. En este capítulo también se establece que los estudiantes de la licenciatura en Administración deberán exigir a sus profesores de otras disciplinas que respeten lo establecido en el capítulo referente a la docencia presente en el Código de Ética del CONLA. El estudiante demostrará respeto propio y por otros individuos, y a las instalaciones y equipo donde realiza sus estudios superiores.

Capítulo XII. De los negocios internacionales

El licenciado en Administración será consciente de la responsabilidad que representa internacionalizar la imagen de México por medio de sus productos o servicios. En todo momento, el administrador cuidará los intereses y objetivos institucionales, brindando lealtad al cliente, a la organización a la que presta sus servicios y a México. Para realizar lo anterior, habrá de acatar las leyes, acuerdos y reglamentos del país de origen y con el que se realicen tratos comerciales, considerando las diferencias culturales, étnicas, el ecosistema propio del país y su desarrollo. Durante el proceso de negociación, será promotor de una visión más competitiva, justa, íntegra y de rechazo a la violencia y corrupción.

Capítulo XIII. De la tecnología de punta en la administración

El licenciado en Administración habrá de utilizar, adecuar y adaptar la tecnología internacional de acuerdo con las características ideológicas de la institución, región y país. Por otro lado, contribuirá al desarrollo de tecnología nacional que impulse el desarrollo, productividad y competitividad de las organizaciones y del país.

Finalmente, se establece que el profesional en administración empleará la tecnología que le permita fortalecer los procesos de toma de decisiones de las organizaciones de las que forme parte.

Capítulo XIV. De las licenciaturas relacionadas con la administración

De acuerdo con los estatutos de la Federación Nacional CONLA, A. C., se exhorta a los profesionistas de carreras que sustenten en sus estudios conocimientos en administración, a participar como asociados activos, para apoyar las actividades y programas de trabajo de la federación, así como a certificarse en su área correspondiente.

Capítulo XV. Del administrador profesional

En esta sección, se invita al administrador profesional que cuente con la experiencia laboral, pero no con el grado académico a nivel licenciatura, a participar en las actividades de la Federación Nacional CONLA, A. C., como asociado invitado. En caso de contar con más de 10 años de experiencia en la práctica profesional, puede optar por la certificación dentro de la federación en su área de especialidad, de conformidad con las disposiciones plasmadas en el Reglamento para la Certificación.

Capítulo XVI. De las sanciones

El CONLA reconoce como órgano máximo de la federación al Consejo de Honor y Justicia de la Federación Nacional CONLA, A. C., el cual rige y vigila la conducta de los miembros afiliados al CONLA. También se indica que el consejo actuará a petición de parte, mediante solicitud escrita de socios individuales, socios colectivos, colegios afiliados (en caso de que exista una controversia de alguno de sus miembros afiliados) y el Consejo Directivo Nacional.

El Consejo de Honor y Justicia de la Federación Nacional, A. C. realizará el proceso de investigación y estudio de las infracciones; escuchará a las partes afectadas para posteriormente emitir un dictamen sobre la gravedad del caso y sus respectivas sanciones. Cabe mencionar que, en el caso de la aplicación de sanciones en los estados de la República, serán los colegios afiliados a la Federación Nacional CONLA, A. C. quienes aplicarán las debidas sanciones, previa comunicación a la Federación.



4) Perfil ideal del licenciado en Administración



En el último bloque se establecen las actitudes, aptitudes, conocimientos y acciones con los que se deberá conducir el profesional en administración.

- **Actitudes personales**. Actitud crítica, autoestima, proactividad, superación personal y profesional, aprendizaje permanente, iniciativa, ética personal y profesional, emprendurismo, apertura al cambio, entre otras.
- **Actitudes sociales**. Servicio, compromiso y responsabilidad, orgullo a la profesión y a la nación, responsabilidad social.
- **Habilidades administrativas**. Tomar decisiones, planear, organizar y dirigir el trabajo hacia resultados, crear y desarrollar organizaciones, aplicar los conocimientos adquiridos de forma creativa, usar los sistemas de información actuales para el desempeño de sus funciones.
- **Habilidades interpersonales**. Liderazgo, negociación, trabajo en equipo, innovación y promotor de cambio y desarrollo.
- **Habilidades intelectuales**. Aprender a ser, a aprender y a emprender; capacidad de interpretar y hacer uso de cifras, investigación, análisis, sistematización e interpretación de información, comunicación y creatividad.
- **Aptitudes**. Crear, desarrollar, organizar, dirigir, diagnosticar y evaluar organizaciones.
- **Conocimiento**. La administración y planeación estratégica, análisis y diseño organizacional, liderazgo, áreas funcionales, procesos, tecnología de la información, diagnóstico integral, evaluación y auditoría administrativa.

Perfil específico del egresado de la licenciatura en Administración

En esta sección, el CONLA enuncia una serie de acciones que llevará a cabo el administrador en el ejercicio de su profesión.

Indica que el profesional en administración ejercerá la profesión con responsabilidad social en un marco ético, Servirá como vínculo entre su medioambiente interno y externo, haciendo un uso eficiente y responsable de los recursos que le sean conferidos para el desarrollo de sus funciones, buscando el desarrollo y bienestar tanto de las organizaciones a las que preste sus servicios como de la sociedad en general. Promoverá las relaciones de negocios tanto nacionales como internacionales. Además de vigilar que los procedimientos administrativos sean adecuados, y en caso contrario propondrá soluciones.

Conceptos y principios generales sobre la capacitación

El CONLA reconoce la importancia de la capacitación como elemento estratégico para el desarrollo del capital humano en las organizaciones, y debe enfocarse a la formación de profesionales eficientes, productivos, capaces y competentes. Para que la capacitación represente realmente un proceso de mejora individual, social y organizacional, deberá adaptarse a las necesidades actuales del individuo y la sociedad.

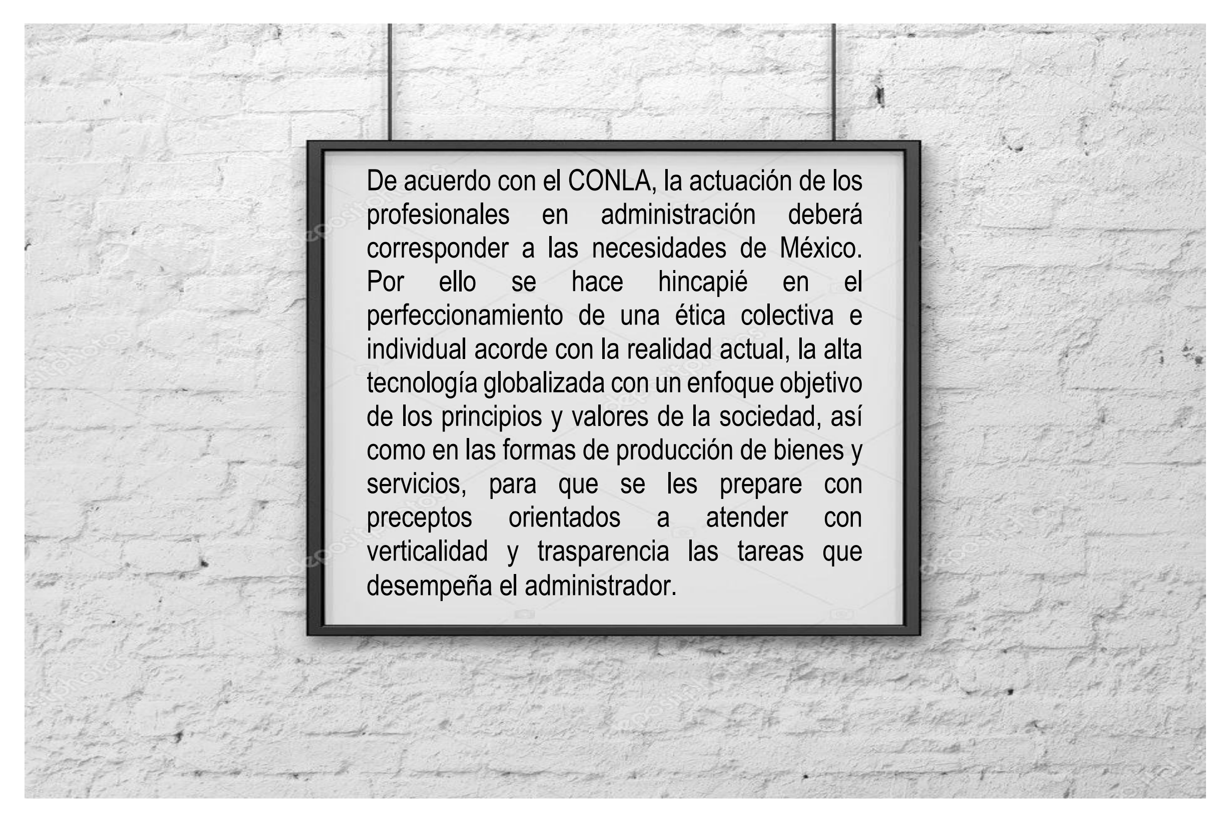


Figura 6.6. Actuación de los profesionales de la Administración

6.2. Responsabilidad social en las organizaciones

En la década de 1960, era ya innegable el impacto ecológico a nivel mundial como consecuencia de las acciones nocivas del hombre: los procesos y productos dañinos de algunas fábricas y empresas, el desgaste excesivo de recursos naturales, etcétera. El daño ecológico acaparó la atención de diversas asociaciones y activistas, que se dieron a la tarea de concientizar a las organizaciones y a la sociedad en general sobre las terribles consecuencias de no adoptar nuevas estrategias sustentables y ecológicas.



Por lo anterior, el concepto de responsabilidad social de las empresas comenzó a escucharse en la década de 1970, y era considerado muy polémico. La polémica radicaba en el concepto clásico: la única responsabilidad social de la organización era obtener las mayores ganancias económicas.

> El economista Milton Friedman aseveró la importancia de la responsabilidad social en la búsqueda del bien común, es decir, si bien es cierto que en los gerentes recae la responsabilidad de operar la empresa bajo los mejores intereses de los accionistas, de igual manera tienen la responsabilidad de buscar el bienestar social de la institución y de la comunidad a quien representan. (Robbins y Coulter, 2014, pp. 100-101).

En contraparte, está el concepto socioeconómico, con la idea de que la responsabilidad social va más allá de obtener ganancias; a este concepto se añade la defensa y mejoramiento del bienestar social. Lo anterior tuvo origen con la

comprensión y reconocimiento de las organizaciones inmersas en una sociedad, donde se requiere la interacción constante para la satisfacción de necesidades mutuas y particulares. La responsabilidad social bajo el concepto socioeconómico implica la generación e implementación de programas a largo plazo que beneficien a la sociedad.

El concepto de responsabilidad social aplicado en la actualidad promueve en las empresas el pensamiento ético y moral en cada actividad que lleven a cabo. Tiene además una vertiente filantrópica, la promoción de actitudes que mejoren la sociedad y el análisis de las necesidades de la organización y de la sociedad, para tomar decisiones correctas en el momento correcto.

La responsabilidad social en las organizaciones se define como un gran compromiso hacia la acción de la mejora continua de la empresa, que respeta el escenario donde se desenvuelve: sus trabajadores, la comunidad del entorno y el marco jurídico-legal de sus acciones. En la práctica, responde a un conjunto integral de programas y políticas en los ámbitos interno y externo, así como en la transparencia corporativa. De modo que la empresa debe practicarla como una convicción y no como una obligación.

La responsabilidad social se ha integrado a la cultura organizacional dotando de un valor agregado a los productos y servicios que ofrece la organización. La tendencia actual en cuanto a responsabilidad social empresarial es la de dirigir la cadena de valor hacia las comunidades menos protegidas.

La responsabilidad social organizacional en México



A partir del 2000, el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) y la Alianza por la Responsabilidad Social (AliaRSE) otorgan el Distintivo ESR, reconocimiento que se entrega de manera anual a pymes, empresas y corporativos que ponen en práctica programas, políticas y valores referentes a desarrollo y bienestar social, valores organizacionales, cuidado del medioambiente, transparencia, prácticas éticas, actividad laboral sustentable y vinculación con la comunidad.

El distintivo ESR se obtiene por medio de la aplicación de un proceso de autodiagnóstico, el cual deberá apoyarse en un registro que llevará la empresa y validará la Cemefi. Para ser merecedora del Distintivo ESR, la empresa deberá superar el 75% del índice RSE. Una vez recibido el Distintivo ESR, la empresa puede colocar el símbolo en sus comunicados de presa para hacer pública su distinción y consolidar su compromiso con la responsabilidad social.

El principal beneficio de esta distinción es que las empresas galardonadas serán distinguidas por sus asociados y consumidores: "Las empresas socialmente responsables tienen y tendrán beneficios por encima de la media en el corto plazo, al ser percibidas por sus asociados y consumidores como superiores en sus procesos de gestión y comercialización"[16]. Cabe mencionar que los inversionistas

[16] http://www.distintivoesr.com/quien-tiene-el-distintivo-esr.php

están apostando por las empresas socialmente responsables, por lo que una distinción así representa una gran ventaja competitiva.

Un ejemplo sobre responsabilidad social empresarial en México es Nestlé, quien ha recibido el distintivo ESR por 13 años consecutivos (2003-2016). Algunas de sus acciones en pro de la sociedad y el medioambiente son[17]:

- 47% de las compras agrícolas de Nestlé en México se hacen a más de 75 mil pequeños productores.
- Con el programa Nutrir de Nestlé, se han impartido más de 24 millones de horas de educación en nutrición a niños mexicanos en edad escolar.
- Nestlé es miembro participante del Consejo Consultivo del Agua, asociación civil independiente que reúne a expertos de todos los sectores y a los grandes usuarios del agua en México.
- Se tomó la iniciativa de reducir dimensiones de algunos empaques de cartón. Estas iniciativas le permitieron reducir 994 toneladas de materiales.
- En el año 2015, pusieron en marcha más de 800 paneles solares tanto para generación de energía eléctrica como térmica.

La responsabilidad social abarca un compromiso con la sociedad, el medioambiente biológico, los clientes y proveedores, y con su medioambiente organizacional interno (esto enmarcado en un tejido empresarial globalizado). Todo lo cual nos permite comprender la gran tarea de los administradores del futuro: además de crear riqueza económica, generar estrategias competitivas en donde la satisfacción del fin común no sea simplemente un objetivo más, sino el más importante.

[17] https://www.nestle.com.mx/csv

RESUMEN DE LA UNIDAD

En esta unidad hemos abordado dos conceptos que nacen dentro de la práctica y reflexión humana en las organizaciones: la ética organizacional y la responsabilidad social.

Estos dos conceptos son de gran utilidad para planear correctamente una estrategia y de ésta obtener beneficios. Entonces, afirmamos que una buena ética utilizada como estrategia dependerá de cómo la implemente la compañía, de manera que todos los integrantes la practiquen.

Como ciencia que estudia los actos y valores sociales, la ética tiene un objetivo específico: crear conciencia de los juicios de valor y de los supuestos que operan de modo implícito en los procesos organizacionales. El comportamiento derivado de una conciencia ética debe manifestarse en todos los niveles de la estructura organizacional, pues determina una referencia importante en el logro de los resultados y la reconstrucción del tejido social dentro y fuera de la empresa.

Aunque las normas éticas de un grupo dependen de las de cada individuo, el establecimiento de un código de ética puede servir a propósitos muy útiles. El principal valor que se obtendrá es ofrecer parámetros dentro de los cuales puedan operar los miembros de ciertos grupos.

En el caso de la profesión de administración, se emplea el código de ética. Para este rubro, se analizó el código emitido por el CONLA, donde se especifican una serie de valores y principios que debe seguir un profesional en administración en el desempeño de sus funciones, y se describe el perfil ideal del licenciado en

Administración en cuanto a las actitudes, aptitudes, habilidades y conocimientos que debe poseer.

Hoy día, los escenarios de los negocios van más allá de los límites físicos geográficos; se convierten en entornos globalizados. Por este motivo, el marco jurídico y la ética organizacional se han vuelto cada vez más complejos, para responder a necesidades diferentes y culturas diversas en el globo terráqueo.



La responsabilidad social empresarial, al igual que la ética, se ha convertido en una inversión social para el desarrollo. Así, mediante el análisis del entorno y la conciencia organizacional, se han implementado programas que generen compromiso con la comunidad, a tal grado que hoy día los propios organismos regidores de esta responsabilidad emiten licencias sociales a las empresas a fin de que puedan operar no solamente dentro de un marco legal, sino de conciencia social.

BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Federación CONLA	Todo	----------
Robbins y Coulter (2014)	----------	----------

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

Arias, F. (1980). *Administración de Recursos Humanos* (2ª. ed.). México: Trillas.

Barajas, J. (2005), *Introducción a la administración.* México: Trillas

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración (7ª. ed.).* México: McGraw-Hill.

Facultad de Contaduría y Administración, UNAM. *Plan de estudio 2012, modificado a 2016.* (2018). México: UNAM

Fernández, J. A. (1992). *Principios administrativos* (2.ª ed.). México: Diana.

Franklin, B. (1998) *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura.* México: McGraw-Hill.

Graham, P. (1997). *Mary Parker Follet. Precursora de la administración.* México: McGraw-Hill.

Hampton, D. Jr. (1991). *Administración* (3.ª ed.). México: McGraw-Hill.

Hernández y Rodríguez, S. (2002). *Administración, pensamiento, estrategia y Vanguardia.* México: McGraw-Hill.

Hernández y Rodríguez, S. (2008). *Administración, teoría, procesos, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. México: McGraw-Hill*

Kast, F.y Rosenzweig, J. (1998). *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contigencias*. México: McGraw-Hill.

Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). *Administración una perspectiva global* (11.ª ed.). México: McGraw-Hill.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2014). *Elementos de la administración* (8.ª ed.). México: McGraw-Hill.

Weihrich, H., Cannice, M y Koontz, H. (2017). Administración (15ª. ed.). México: McGraw-Hill.

Larocca, H. A. (1998). *Qué es la administración. Las organizaciones del futuro.* México: Ediciones Macchi.

Martínez, F. (1985). *Planeación estratégica creativa*. México: PAC.

Münch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo.* México: Pearson.

Reyes, A. (2003)*. Administración moderna.* México: Limusa.

Ríos, A. y Paniagua, A. (2007). *Orígenes de la administración. Tendencias de desarrollo en el siglo XXI* (2.ª ed.). México: Trillas.

Rodríguez y Valencia, J. (1998). *Introducción a la administración con enfoque de sistemas.* México: ECAFSA.

Rodríguez y Valencia, J*.* (2001). *Introducción a la administración con enfoque de sistemas.* México: ECAFSA.

Stoner, J., Gilbert, D. y Freeman, R. (1996). *Administración (6ª. ed.).* México: Pearson Educación.

Senn, J. (1992). *Análisis y diseño de sistemas de información* (2ª. ed.). México: McGraw-Hill.

Terry, G. y Franklin (1993). *Principios de administración.* México: CECSA.

Velázquez, G. (1980). *Administración de los sistemas de producción (4ª. ed.)*. México: Limusa.

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

Aktouf, O. y Suárez, T. (2012). *Administración. Tradición, revisión y renovación*. México: Pearson.

Álvarez, D. (2015). *Conceptos de administración. Un enfoque para la acción*. La Plata: Haber.

Álvarez, H. (2007). *Principios de administración* (2.ª ed.). Argentina: Eudecor.

Amaru, A. (2009). *Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo.* México: Pearson.

Anzola, S. (2010). *Administración de pequeñas empresas* (3.ª ed.). México: McGraw-Hill.

Arbaiza, L. (2014). *Administración y organización. Un enfoque contemporáneo*. México: Cengage.

Bateman, T. y Snell, S. (2010). *Administración* (8.ª ed.). México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos.* México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (8.ª ed.). México: McGraw-Hill.

Daft, R. y Marcic, D. (2006). *Administración* (4.ª ed.). México: Thomson.

Etkin, J. (2005). *Gestión de la complejidad. La estrategia entre lo imprevisto y lo impensado*. México: Granica. [Libro electrónico].

Fayol, H. (1974). *Administración industrial y general* (19.ª ed.). México: Herrero Hnos.

Griffin, R. (2010). *Administración* (10.ª ed.). México: Cengage.

Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2010). *Administración. Un enfoque por competencias* (11.ª ed.). México: Cengage.

Hernández, S. y Pulido, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial. Enfoque basado en competencias.* México: McGraw-Hill.

Hernández, S. y Palafox de Anda, G. (2012). *Administración: Teoría, proceso, áreas funcionales y estratégicas* (3.ª ed.). México: McGraw-Hill.

Jones, G. y George, J. (2015). *Administración contemporánea* (8.ª ed.). México: McGraw-Hill.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2012). *Administración* (14.ª ed.). México: McGraw-Hill.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2014). *Elementos de administración* (8.ª ed.). México: McGraw-Hill.

Mayo, E. (1972). *Los problemas humanos de una civilización industrial* (2.ª ed.). Buenos Aires: Nueva Visión.

Münch, L. y García, J. (2010). *Fundamentos de administración* (11.ª ed.). México: Trillas.

Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la administración* (8.ª ed.). México: Oxford.

Pride, W., Hughes, R. y Kapoor, J. (2017). *Introducción a los negocios* (4.ª ed.). México: Cengage Learning.

Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración* (12.ª ed.). México: Pearson.

Robbins, S., De Cenzo, D. y Coulter, M. (2013). *Fundamentos de administración* (8.ª ed.). México: Pearson.

Stoner, J. y Wankel, Ch. (2001). *Administración.* México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Taylor, F. (1974). *Principios de administración* (19.ª ed.). México: Herrero Hnos.

Torres, Z. (2013). *Teoría general de la administración* (2.ª ed.). México: Patria.

Weber, M. (1944). *Economía y sociedad.* México: Fondo de Cultura Económica.

Williams, C. (2013). *Administración* (6.ª ed.). México: Cengage.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

Boland, E. y Hoffer, C. (2001). *Las empresas del futuro.* México: Oxford.

Chiavenato, I. (2011). *Innovaciones de la administración* (5.ª ed.). México: McGraw-Hill.

Claude, G. y Álvarez, M. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Prentice Hall.

CONLA. (2004). *Código de ética.* México: Thompson Learning.

De la Cerda, J. y Núñez, F. (2002). *La administración en el desarrollo*. México: Granica.

Duncan, J. (1999). *Las ideas y la práctica de la administración*. México: Oxford.

Fernández, E. (2013). *Dirección estratégica de la empresa.* España: Delta.

Frances, H. (1998). *La organización del futuro*. México: Granica.

Gibson, J. (2013). *Las organizaciones, comportamiento, estructura, procesos* (13.ª ed.). México: McGraw-Hill.

Gorbanev, I. (2014). *Administración general en ejercicios. Problemas, experimentos y juego de roles.* México: Cengage.

Hein, G. y Stephens, D. (2002). *El pensamiento visionario.* México: Oxford.

Hitt, M., Ireland, D. y Hoskisson, R. (2015). *Administración estratégica. Competitividad y globalización: Conceptos y casos* (11.ª ed.). México: Cengage.

Ibarra, E. *et al*. (1999). *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*. México: Universidad Autónoma Metropolitana / Iztapalapa-Oxford.

Nadler, D. (1999). *El diseño de la organización como arma competitiva*. México: Oxford.

Nonaka, I. y Hirotaka, T. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford.

Ostroff, F. (1999). *La organización horizontal.* México: Oxford.

Stoner, J. (1996). *Administración* (6.ª ed.). México: Pearson Educación.

Yeung, A. (1999). *Las capacidades de aprendizaje en la organización.* México: Oxford.

BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA

(Vigentes al 18/01/19)

Descripción	Liga
Aguilar, Zambrano, L. I. (2018). *Complejidad y administración.* Portafolios.	https://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/complejidad-administracion-134836
Díaz Mata, A. (2011). *Ponencia*. *Complejidad y administración.* XV Congreso Internacional. Facultad de Contaduría y Administración UNAM.	http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xv/docs/67.pdf

Plan 2012

2016

actualizado

